سازمان و مدیریت

فنی و حرفه‌ای (گروه تحصیلی اداری‌مالی)
(رشته حسابداری بازرگانی)

سال سوم دورهٔ آموزش متوسطه فنی و حرفه‌ای

۴۶۰/۶

بسم الله الرحمن الرحیم

سازمان و مدیریت

رشتهٔ حسابداری بازرگانی

گروه تحصیلی اداری مالی

زمینهٔ خدمات

شاخهٔ آموزش فنی و حرفه‌ای

شمارهٔ درس ۳۹۶۱

۶۵۸/۱ برهانی، بهاءِالدّین
س ۵۱۳ ب سازمان و مدیریت / مؤلف : بهاءِالدّین برهانی. ــ تهران : شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی
۱۳۹۵ ایران، ۱۳۹۵.
۱۱۷ ص. :مصور. ــ (آموزش فنی و حرفه‌ای؛ شمارهٔ درس ۳۹۶۱)
متون درسی رشتهٔ حسابداری بازرگانی گروه تحصیلی اداری مالی، زمینهٔ خدمات.
برنامه‌ریزی و نظارت، بررسی و تصویب محتوا : کمیسیون برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی رشتهٔ حسابداری بازرگانی دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش وزارت آموزش و پرورش.
۱. سازمان. ۲. مدیریت. الف. ایران. وزارت آموزش و پرورش. دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش. ب. عنوان. ج. فروست.

۱۳۹۵

همکاران محترم و دانش‌آموزان عزیز :

پیشنهادات و نظرات خود را دربارهٔ محتوای این کتاب به نشانی تهران ـ صندوق پستی شمارهٔ ۴۸۷۴/۱۵ دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش، ارسال فرمایند.

پیام‌نگار (ایمیل) info@tvoccd.sch.ir

وب‌گاه (وب‌سایت) www.tvoccd.sch.ir

این کتاب در کارگاه ارزشیابی محتوای کتاب‌های درسی تابستان ۷۵ توسط هنرآموزان و دبیران منتخب سراسر کشور و اعضای کمیسیون تخصصی برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی رشتهٔ حسابداری بازرگانی براساس نتایج ارزشیابی تکوینی با حضور مؤلف مورد بررسی و تجدید نظر قرارگرفته است و از سال ۷۵ به بعد نتایج نظرخواهی‌های متعدد از دبیران و حوزه آموزشی، جمع‌آوری و در فروردین ماه ۸۱ بر مبنای نیازهای علمی روز در دانش سازمان و مدیریت، تغییرات مفهومی توسط مؤلف در کتاب داده شد و یک بخش و دو فصل به آن اضافه گردید ضمناً در برخی از فصول جابجایی صورت گرفت و طراحی جلد آن نیز تغییر یافت. کتاب حاضر در دو دوره ۱ــ زمستان ۸۶ و ۲ــ زمستان ۹۲ توسط مؤلف بازنگری گردید.

وزارت آموزش و پرورش

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

برنامه‌ریزی محتوا و نظارت بر تألیف : **دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش**

نام کتاب : **سازمان و مدیریت ـ ۴۶۰/۶**

مؤلف : **بهاءِالدّین برهانی**

آماده‌سازی و نظارت بر چاپ و توزیع : **ادارهٔ کلّ نظارت بر نشر و توزیع مواد آموزشی**

تهران : خیابان ایرانشهر شمالی ـ ساختمان شمارهٔ ۴ آموزش و پرورش (شهید موسوی)

تلفن : ۹ــ۸۸۸۳۱۱۶۱، دورنگار : ۸۸۳۰۹۲۶۶، کدپستی : ۱۵۸۴۷۴۷۳۵۹،

وب‌سایت : www.chap.sch.ir

رسام : **مریم دهقان‌زاده**

صفحه‌آرا : **خدیجه محمدی**

طراح جلد : **علیرضا رضائی‌کُر**

ناشر : **شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران : تهران ـ کیلومتر ۱۷ جادّهٔ مخصوص کرج ـ خیابان ۶۱ (دارو پخش)**

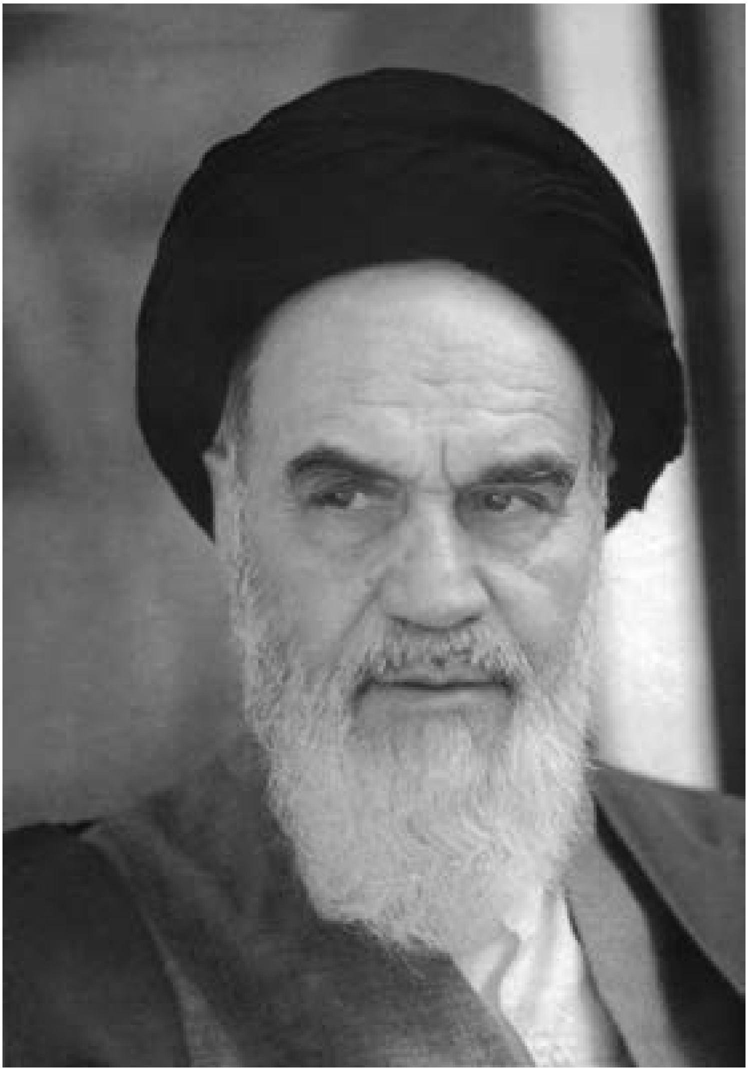
تلفن : ۵ ـ ۴۴۹۸۵۱۶۱، دورنگار : ۴۴۹۸۵۱۶۰، صندوق پستی : ۱۳۹ــ ۳۷۵۱۵

چاپخانه : **شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران «سهامی خاص»**

سال انتشار : **۱۳۹۵**

حقّ‌چاپ محفوظ است.

شابک ۲-۰۱۸۳-۰۵-۹۶۴ ISBN 964-05-0183-2



شما جوان‌های محصّل و سایر جوان‌ها امید من هستید، نوید من هستید. امید من به شما جوانان است. من امید آن دارم که مقدرات مملکت ما بعد از این به‌دست شما عزیزان بیفتد و مملکت را شما عزیزان حفظ کنید.

امام خمینی «قدّس سرّه الشّریف»

فهرست مطالب

مقدمه

بخش یکم : آشنایی با مفاهیم، تاریخچه و مکاتب سازمان و مدیریت

فصل یکم : مفاهیم سازمان و مدیریت ۲

فصل دوم : سیر تکوینی دانش سازمان و مدیریت ۸

بخش دوم : آشنایی با اصول مدیریت یا وظایف اصلی مدیر

فصل سوم : برنامه‌ریزی ۲۹

فصل چهارم : سازماندهی و کارگزینی ۳۶

فصل پنجم : هدایت و سرپرستی ۵۷

فصل ششم : کنترل و ارزشیابی ۶۳

فصل هفتم : تصمیم گیری ۷۱

بخش سوم : آشنایی با سازمان‌های دولتی، تجاری، حسابرسی و تشکیلات مالیاتی

فصل هشتم : مؤسسه اقتصادی و هدف‌های آن ۷۶

فصل نهم : شرکت‌های تجاری ۸۱

فصل دهم : سازمان‌های دولتی ۹۱

فصل یازدهم : مؤسسات حسابرسی و سازماندهی آنها ۱۰۳

منابع ۱۱۵

مقدمه

در تاریخ زندگی اجتماعی انسان کمتر فعالیتی به اندازه اداره سازمان‌ها اهمّیت داشته است، زیرا انسان با اداره بهتر انواع سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و تولیدی، از طریق اجرای وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های متفرق و پراکنده افراد و هم‌چنین ایجاد ارتباطات مناسب سازمانی، قادر خواهد بود با صرف حداقل هزینه، ابعاد کمّی و کیفی تولید و خدمات را تا حداکثر افزایش دهد و در نتیجه، نیازهای بیشتری از مجموعه نامحدود نیازهای خود را برآورده سازد.

این کتاب، به منظور ارائه مجموعه نسبتاً کاملی از مفاهیم، اصول، نظریه‌ها و سبک‌های اداره امور سازمان‌ها تهیه شده است به این امیّد که فراگیران بتوانند با استعانت و یاریِ نظریه‌های سازمان و مدیریت، نسبت به اصلاح رفتار و اعمال خود و دیگران و هم‌چنین انتخاب الگوی مناسب رفتار مدیریتی در شرایط مختلف اقدام کنند.

کتاب حاضر در سه بخش و یازده فصل به تعریف مفاهیم مختلف سازمان و مدیریت می‌پردازد و ضمن بیان تاریخچه مختصر مدیریت، سازمان‌های مختلف را معرفی و اصول مدیریت و وظایف مدیران را تبیین می‌نماید. لیکن از آنجا که جامعه از سازمان‌های مختلف و مرتبط تشکیل شده است، امید دارد که فراگیران با یاری و کمک استادان خود، علاوه بر مطالعه این کتاب، به مشاهده انواع سازمان‌ها و تطبیق مطالب کتاب با چگونگی اداره آن‌ها بپردازند تا به اطلاعات جامعتر و کاربردی‌تری در زمینه سازمان و مدیریت دست یابند و مدیریت آینده کشور را عقلانی‌تر سازند.

مؤلف

بخش ۱

آشنایی با مفاهیم، تاریخچه و مکاتب سازمان و مدیریت

هدف کلی

ایجاد زمینه‌های شناختی در فراگیران نسبت به مفاهیم سازمان، مدیریت و تاریخچه سازمان و مدیریت

فصل یکم

مفاهیم سازمان و مدیریت

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ سازمان را تعریف کند.

۲ــ انواع سازمان را نام ببرد.

۳ــ مفاهیم مترادف با سازمان را در قرآن کریم بنویسد.

۴ــ سازمان رسمی و غیررسمی را با رسم شکل توضیح دهد.

۵ ــ مدیریت را تعریف کند.

۶ ــ سطوح مدیری را شرح دهد.

۷ــ ماهیت مدیریت یعنی علم، هنر یا حرفه بودن مدیریت را توضیح دهد.

۸ ــ مهم‌ترین شاخه‌های مدیریت را نام ببرد.

سازمان چیست؟

تعریف سازمان

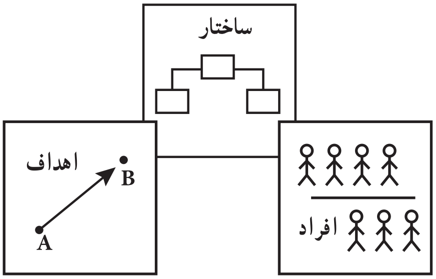
از واژه **سازمان** تعاریف زیادی ارائه شده که به برخی اشاره می‌شود.

ــ سازمان وسیله ارتباط و ترکیب منابع مادی و انسانی برای تولید و توزیع کالاها و خدمات در جامعه است.

«سازمان از دیدگاه جامعه‌شناسی عبارتست از، مجموعه‌ای از اجزای یک پدیده که هر کدام به سود بقیه، عهده‌دار کار معینی هستند» (آک برن و نیم کف، ص ۳۲۸).

سازمان در این کتاب با کلمه **روابط** مترادف به کار رفته است مانند سازمان رسمی و روابط رسمی یا سازمان غیررسمی و روابط غیررسمی. بر این اساس به «یک رشته روابط منظم و عقلایی که

بین عده‌ای افراد خاص که با درنظرگرفتن قواعدی خاص (ساختار) عهده‌دار انجام وظایفی خاص برای رسیدن به هدف‌های مشترکی هستند سازمان گفته می‌شود» (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۱۷).



شکل ۱ــ۱ــ سازمان و ویژگی‌های آن

در این تعریف، مفاهیم روابط منظم و عقلایی، افرادی خاص (مانند دبیران)، قواعد یا ساختاری خاص (قاعده تقسیم کار)، وظایفی خاص (تدریس دروس مختلف) و هدف‌های مشترک، عناصر اصلی تعریف سازمان را تشکیل می‌دهد. قرآن کریم کتاب مقدس مسلمانان به مفاهیمی چون : شعب، قبیله، حزب، معشر، قوم، ملت و امّت اشاره دارد که از انواع سازمان‌ها هستند. استاد مطهری امّت را با جامعه (سازمان اجتماعی) مترادف می‌داند. در ادبیات اداری ایران واژهٔ سازمان گاهی معادل «محل کار» نیز به کار می‌رود. در قانون خدمات کشوری سازمان‌ها به ۴ دسته وزارت‌خانه، مؤسسه، نهادها و شرکت‌ها طبقه‌بندی می‌شوند.

انواع سازمان

بسیاری از نویسندگان، مطابق شکل ۲ــ۱ سازمان یا روابط را به دو گونه رسمی و غیررسمی طبقه‌بندی نموده‌اند که هر یک به اختصار تشریح می‌شود.

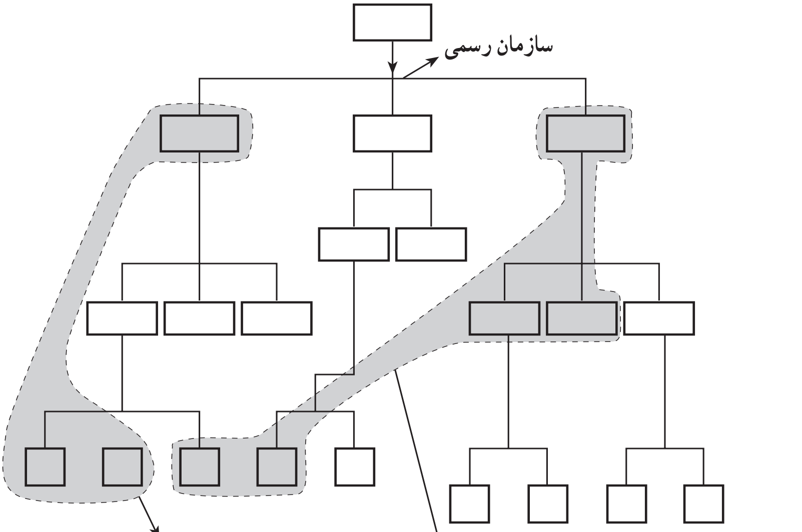
ــ **سازمان رسمی**[1] : به مجموعه روابط مشخص بین عدّه‌ای افراد با وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات معین که با رعایت قواعد اداری برای دستیابی به اهداف مشخص با یکدیگر همکاری کنند سازمان رسمی گفته می‌شود. در سازمان رسمی وظایف، اختیارات و شکل ارتباطات هر یک از کارمندان در برگه‌ای به نام «شرح وظایف» نوشته شده و به او ابلاغ می‌گردد.

ــ **سازمان غیررسمی**[2] : به مجموعه روابط نامشخص و اجتماعی بین عدّه‌ای افراد با مسئولیت‌ها و اختیارات معین گفته می‌شود که برخلاف سازمان رسمی تابع قواعد و مقررات معینی نیست، بلکه اساس آن را روابط دوستانه بین کارمندان شکل می‌دهد. ایجاد این گونه روابط تابع هیچگونه ضابطه‌ای نبوده و در درون سازمان رسمی به‌وجود می‌آید مانند روابط دوستانه بین افراد یک مؤسسه که پس از

۱ــ Formal organization

۲ــ Informal organization

پایان ساعت کار دور هم جمع شده و بدون درنظر گرفتن روابط رسمی یعنی چه کسی رئیس و چه کسی زیردست است به فعالیت‌های مشترک مانند بازی والیبال یا شطرنج می‌پردازند. تحقیقات نشان داده که میزان تأثیر سازمان غیررسمی روی هدف‌های سازمان بیشتر است. شکل ۲ــ۱ سازمان رسمی و غیررسمی را در یک مؤسسه نشان داده است.



شکل ۲ــ۱ــ سازمان رسمی و غیررسمی در مؤسسه

مدیریت چیست؟

تعریف مدیریت

از واژه مدیریت تعاریف زیادی شده که به برخی اشاره می‌شود. «مدیریت» جهت‌دهی به تلاش‌ها و کوشش‌های عدّه‌ای از افراد و گروه‌هاست که دارای اعتقادات و ارزش‌های ویژه‌ای بوده و برای رسیدن به هدف‌های مشترک با یکدیگر همکاری و روابط متقابل دارند.

مدیریت را می‌توان علم و هنر به کارگیری اصول برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امکانات و فعالیت‌های افراد برای رسیدن به هدف‌های خاص مؤسسه تعریف کرد.

اصطلاح مدیریت به معنی فرآیند انجام کارها توسط دیگران به‌گونه اثربخش و کارآمد است (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۱۹). اصطلاحات فرآیند، اثربخشی و کارایی عناصر تعریف هستند.

علم، هنر یا حرفه

در پاسخ به این سؤال که مدیریت چه ماهیتی دارد آیا علم است یا هنر است و یا حرفه است؟ می‌توان گفت، مدیریت هم علم، هم هنر و هم حرفه است. زیرا بخشی از مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فراگرفت (علم) و بخش دیگر را می‌توان هنگام اجرا آموخت (حرفه) و بخشی را که موجب به‌کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود و جنبه ذاتی دارد (هنر) مدیریت است، که بیشتر از طریق آموزش‌های غیررسمی مخصوصاً در دوران شخصیت‌پذیری در نهاد انسان‌ها به‌وجود می‌آید، رشد می‌یابد. بنابراین در آموزش مدیریت علاوه بر تکیه بر تدریس روش‌ها و فنون خاص مدیریت، لازم است به نحوه تربیت انسان‌ها در دوران تکوین شخصیت (۷ سال نخست زندگی) و آموزش توانایی‌های درک انسان‌ها و انگیزش آنان و هم چنین کارآموزی توجه شود تا مدیرانی کارآمد تربیت شوند.

سطوح مدیریت در سازمان (هرم مدیریت)

کارها و فعالیت‌های مدیران در یک مؤسسه به سه دسته مشخص تقسیم می‌شود که به آن‌ها سطوح مدیریت در سازمان گفته می‌شود. سطوح مدیریت یا سازمان مانند شکل ۲ـ۱ از بالا به پایین عبارت‌اند از :

ـ سطح مدیریت عالی ـ سطح مدیریت میانی ـ سطح مدیریت عملیاتی

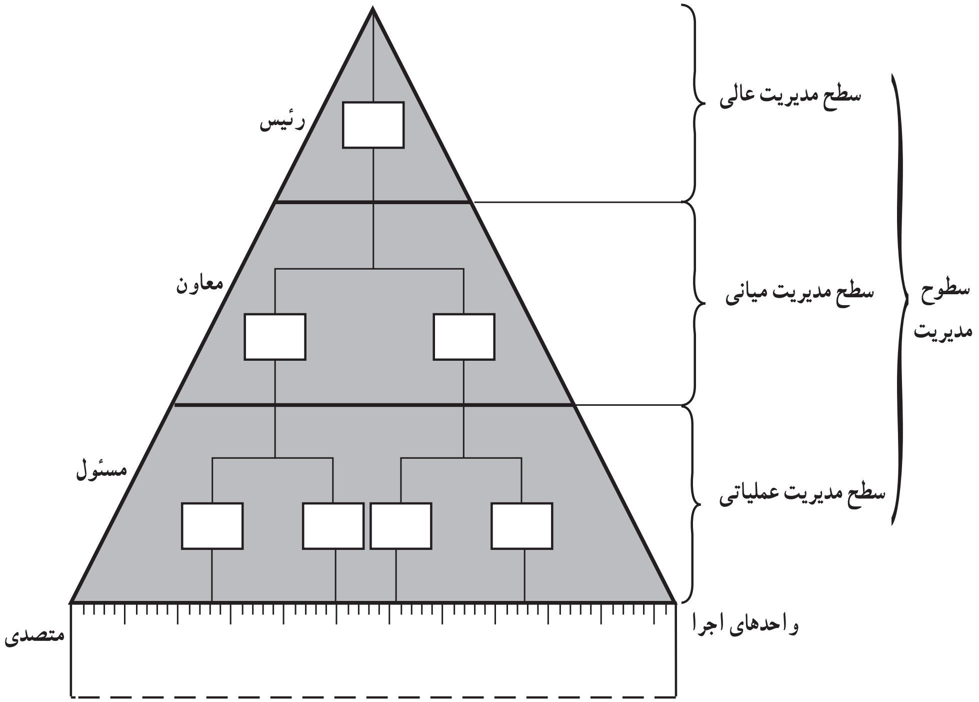
سطح مدیریت عالی : در این سطح که از همه بالاتر است مدیران درجه یکم سازمان که امروزه به آنان رئیس یا مدیرکل گفته می‌شود، قرار دارند. مدیران رده بالا، به تنظیم برنامه‌های بلندمدت و سیاست‌های کلی سازمان اقدام می‌کنند و عملکرد کارکنان سطوح پایین‌تر را ارزیابی می‌نمایند. به مدیران و کارمندان این طبقه، کارکنان سطح استراتژیک هم گفته می‌شود.

سطح مدیریت میانی : در سطح مدیریت میانی، که بین دو سطح دیگر قرار دارد مدیران میانی و کارکنان ستادی[1] فعالیت می‌کنند. کارکنان ستادی تلاش دارند اطلاعات تازه را از مدیران و کارکنان سطح مدیریت عملیاتی جمع‌آوری و پس از طبقه‌بندی در اختیار مدیران و کارکنان سطح مدیریت عالی قرار دهند. و از طرفی، تصمیمات گرفته شده در سطح مدیریت عالی را طبقه‌بندی نموده و برای آنها دستورالعمل‌های اجرایی تنظیم و در اختیار مدیران و کارکنان سطح مدیریت عملیاتی برای اجرا قرار دهند.

سطح مدیریت عملیاتی : در این سطح مدیران و کارکنانی فعالیت می‌کنند که مستقیماً با واحدهای

۱ـ کارکنان ستادی به اجرای فعالیت‌های حسابداری، کارگزینی، مالی، ایمنی و بازرگانی در سازمان می‌پردازند. در برابر کارکنان ستادی، کارکنان صف قرار دارند که مجری فعالیت‌های فنی یا تخصصی سازمان بوده و در سطح مدیریت عملیاتی کار می‌کنند. مانند رئیس مدرسه راهنمایی و دبیران آن.

اجرا و اهداف مؤسسه در ارتباطند مانند مدیر مدرسه راهنمایی که با دبیران و یا مسئول حسابداری که با حسابداران در ارتباطند. این دسته از مدیران و کارکنان از سطح مدیریت میانی دستورالعمل‌ها را گرفته و با تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه مدت، سعی می‌کنند فعالیت‌های واحدهای اجرایی را هدایت و هدف‌های سازمان را تحقق بخشند.



شکل ۳ــ۱ــ سطوح مدیریت و اجرا در مؤسسه

شاخه‌های مدیریت

برخی شاخه‌ها و رشته‌های مدیریت عبارت‌اند از : مدیریت عمومی، مدیریت دولتی، مدیریت صنعتی، مدیریت تولید، مدیریت مالی، مدیریت بازرگانی، مدیریت آموزشی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت بهره‌وری و مدیریت بهداشت، که هدف‌های آن‌ها متفاوت، لیکن اصول آن‌ها مشابه است.

سؤالات

۱ــ دو تعریف برای واژه سازمان بنویسید و شکل مربوط به آن را طراحی کنید.
۲ــ مفاهیم مترادف با سازمان را در قرآن کریم بنویسید.
۳ــ انواع سازمان را نام برده و هر کدام را مختصر توضیح دهید.
۴ــ شکل سازمان رسمی و غیررسمی را رسم کرده و برای هر کدام مثال بیاورید.
۵ ــ دو تعریف برای مدیریت بنویسید.
۶ ــ سطوح مدیری (مدیریت) را با رسم شکل و ذکر مثال بنویسید.
۷ــ علم، هنر یا حرفه بودن کدام‌یک ماهیت مدیریت را بهتر نشان می‌دهد؟ توضیح دهید.
۸ ــ مهمترین شاخه‌های مدیریت را نام ببرید.

فصل دوم

سیر تکوینی دانش سازمان و مدیریت

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ـ تاریخچه مدیریت را در هر یک از دوران‌های چهارگانه زمانی (تمدن‌های باستان، بعد از ظهور اسلام، عصر انقلاب صنعتی و قرن بیستم) بیان کند.

۲ـ شیوه مدیریت کوروش و داریوش (هخامنشی) را شرح داده و مقایسه کند.

۳ـ شیوه مدیریت دوران ساسانی را با دوران هخامنشی مقایسه کند.

۴ـ فرمایش حضرت رسول گرامی را در اهمیت مدیریت بنویسد.

۵ ـ منابع مهم مدیریت در جوامع اسلامی و ایران بعدازظهور اسلام را نام ببرد.

۶ ـ توصیه‌های ارزشمند مدیریتی حضرت مولا علی (ع) را بنویسد.

۷ـ شیوه مدیریت دو مدیر الهی یعنی حضرت موسی (ع) و عیسی (ع) را شرح دهد.

۸ ـ مکاتب مهم مدیریت در قرن بیستم را نام برده و برای هر کدام اندیشمندی را معرفی کند.

۹ـ نظریه‌های مدیریت علمی، مدیریت اداری و دیوانسالاری را شرح دهد.

۱۰ـ ویژگی‌های سازمان‌های اداری کارآمد براساس مدل بوروکراتیک ماکس وبر را بیان کند.

۱۱ـ تفکر اندیشمندان مکتب روابط انسانی را بیان کند.

۱۲ـ سیستم را تعریف کند و اجزای اصلی آن را نام برده و شرح دهد.

۱۳ـ تفکر سیستمی را تعریف کند و دانشمندان آن نظریه را برشمارد.

۱۴ـ اجزای سازمان را به عنوان یک سیستم شرح دهد.

۱۵ـ مدیریت اقتضایی را شرح دهد و مثال بزند.

۱۶ـ نظریه نقش مدیری را بیان کند و نقش‌های مدیران را نام ببرد.

۱۷ـ عوامل به‌وجود آمدن مدیریت نوین را شرح دهد.
۱۸ـ تأکیدات مدیریت نوین را نام ببرد.
۱۹ـ ویژگی‌های مدیریت سنتی و نوین را با هم مقایسه کند.
۲۰ـ اهم اصول مدیریت را شرح دهد.
۲۱ـ مهارت‌های مدیران را شرح دهد.

سیر تکوینی دانش سازمان و مدیریت

به منظور آشنایی با سوابق تاریخی دانش سازمان و مدیریت، ابتدا شیوه ادارهٔ امور در تمدن‌های باستانی، سپس مدیریت بعد از ظهور اسلام و آنگاه مدیریت در عصر انقلاب صنعتی و قرن بیستم به اختصار بیان می‌شود.

مدیریت در تمدّن‌های باستانی

بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که با آغاز زندگی گروهی انسان، به منظور رفع هر چه بهتر نیازهای اوّلیه مانند تهیّه غذا، مسکن ودفاع در برابر دشمنان، موضوعات سازمان و مدیریت به شکل ابتدایی آن شروع شده است، لیکن دارای قواعد و برنامه خاصی نبوده و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر نفع فردی و قبیله‌ای لحاظ شده است. سومری‌ها با اختراع خط در پنج هزار سال قبل از میلاد مسیح، به منظور اِعمال کنترل در مدیریت، نظام بایگانی را به‌وجود آوردند. قوم مصر با ساختن اهرام عظیم سنگی نشان دادند که از مدیریت اطلاع دارند. ماکس‌وبر[۱] دانشمند آلمانی، سازمان اداری مصر در دوران حکومت فراعنه را قدیمی‌ترین سازمان اداری می‌داند.

در قوانین حمورابی پادشاه بابل، از تفویض اختیار، حداقل دستمزد و ابزار مناسب کنترل سخن به میان آمده است. یونانیان باستان یعنی مردمان دوران اندیشمندانی مانند سقراط، افلاطون و ارسطو به اصل تخصص، تقسیم کار و استفاده از روش‌های صحیح‌تر اجرای کار پای‌بند بوده، مدیریت مشاوره‌ای را بنا نهادند[۲].

۱ـ Max Weber جامعه شناس آلمانی که نظریه دیوانسالاری را بیان داشته است (۱۹۲۰ـ۱۸۶۴ م).

۲ـ جمهوریت افلاطون

حضرت موسی (ع) رهبر و مدیری توانا بود و توانست در زمینه تقسیم کار و وظایف، انتخاب افراد شایسته، نوآوری، آموزش و اعمال روابط انسانی، اقدامات مؤثری به عمل آورد.

در ایران باستان و در دوران هخامنشیان، شکل حکومت استبدادی بود و شاه به عنوان مدیر جامعه، عالیترین مقام لشگری، اداری، قضایی و قانونگذاری را اشغال کرده بود. کوروش پادشاه هخامنشی برای اداره امور کشور و تحکیم مدیریت پارسی، دستگاه اداری فعّال و متمرکزی را پایه‌گذاری کرد که در آن ارتباطات سریع، نظام بازرسی منظم و تشکیلات نظامی مداخله سریع وجود داشت. کوروش در اداره امور کشور به یکسان بودن روش‌های اجرای کار[1]، برنامه‌ریزی، تقسیم کار، حرکت سنجی[2]، سیستم ترفیع و ارتقا، طرح جا و مکان[3]، وحدت فرماندهی، نظام بازنشستگی، همکاری و تدارکات در سازمان‌ها به صورت **متمرکز** اعتقاد داشت. او برای هر کدام، دستورالعملی جداگانه ارائه کرد لیکن به تفویض قدرت و اختیار اعتقاد نداشت. نظرات کوروش در مورد هدایت و رهبری جامعه واجد اهمیت است و مدیران بعد از او از رفتار وی پیروی کردند. گزنفون[4] دوران کوروش را مظهری از احترام به ارزش بشری، پیشرفت اجتماعی و ایجاد سیستم اداری صحیح و روشن می‌داند و اکثر مفسران قرآن کریم منظور از شخص ذوالقرنین را در قرآن، همان کوروش هخامنشی دانسته‌اند (آزاد، ۱۳۷۱).

داریوش پادشاه دیگر هخامنشی برای اداره امور کشور پهناور ایران اقدام به استقرار روش **عدم تمرکز** نمود. او کشور را به بیست ایالت تقسیم کرده، برای اداره هر ایالت، شورای سه نفره مدیریتِ کل شامل ساتراپ (استاندار)، فرمانده ارتش و دبیر حکومت تعیین نمود. کارمندان دولت زیر نظر ساتراپ و دبیر حکومت به انجام وظایف مشخص و استاندارد شده با حفظ وظایف شغلی و دارا بودن امنیت کاری می‌پرداختند.

داریوش شاه برای اداره امور کشور ۸ دیوان (وزارتخانه) تأسیس کرد وبرای اولین بار به ایجاد نظام اداری بانکی، خدمات پستی (چاپارخانه)، تعیین مأخذ مالیات‌ها، انجمن هفت نفره مشاوره شاهی و ضرب سکّه اقدام نمود. او برای نظام اداری ارتش، سلسله مراتب گروهبان، سردار، فرمانده لشگر، سپهبد و سپهسالار با شرح وظایف معین، حیطه نظارت مشخص و تقسیم کار معلوم تدوین کرد (همان مأخذ).

۱ــ استانداردسازی

۲ــ یکی از روش‌های ساده کردن کارها از طریق مطالعه چگونگی اجرای کارهاست.

۳ــ یکی از روش‌های استقرار کارمندان در محل کار است.

۴ــ تاریخ‌نگار یونان باستان

عقاید کنفوسیوس[1] و خاندان «چو[2]» و «منسیوس[3]» در چین (۵۰۰ــ ۱۱۰۰ قبل از میلاد) نشان می‌دهد که آنان بر اصول مدیریت امروز (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و رهبری) آگاهی داشته، صداقت و وفاداری را برای مدیران خود ضروری می‌دانستند. سن‌تزو[4] در این دوران اولین رساله جنگ را با نام «هنر جنگ» که در آن از اصول مدیریت صحبت شده است، به رشته تحریر درآورد (جورج، کلود، ۱۹۷۲).

رومی‌ها برای اداره امور امپراطوری بزرگ روم (از بریتانیا تا سوریه)، شیوه‌های جدید جمع آوری مالیات، جلب وفاداری حکومت‌های محلی و سپردن استقلال به آن‌ها و کنترل به‌صورت عدم تمرکز را تجربه کرده و دستورالعمل‌های خوبی تنظیم کردند.

حضرت مسیح (ع) رهبری لایق بود که در زمینه وحدت فرماندهی، روابط انسانی و یگانگی فرد و سازمان مطالبی ارائه کرده است (جورج، کلود، **۱۹۷۲** به نقل از ایران‌نژاد).

در ایران عصر ساسانیان، دولت مرکزی مقتدر با نظام اداری وسیع به‌وجود آمد و نظام ایالتی که در زمان اشکانیان از بین رفته بود مجدداً شکل گرفت. در زمان ساسانیان، فرمانروایان هر ایالت را **مرزبان** می‌گفتند. شاه عالی‌ترین مقام اداری، لشگری و قضایی کشور بود و نظام موبدان در کار قضاوت به او کمک می‌کردند. بعد از شاه، وزیر بزرگ و سپس نمایندگان طبقات چهارگانه اجتماع قرار داشتند. قوانین در دوران ساسانی براساس تعلیمات شریعت و احکام زند و اوستا تنظیم شده بود (فرید، ۱۳۴۲).

به‌طور کلی می‌توان گفت در دوران باستان گرچه تئوری خاص مدیریت ارائه نشد، لیکن از طریق تجربه، راه‌های بهتری برای اجرای کارها ارائه گردید.

مدیریت بعد از ظهور اسلام

در دین مبین اسلام، قرآن کریم معتبرترین منبع فرامین اداره و رهبری امور است که روشنگر

۱ــ کنفوسیوس یکی از رهبران مذهبی و مدیران لایق چین بوده است.

۲ــ Chow

۳ــ Menceus

۴ــ Suntzu

سیاست‌ها و تصمیم گیری‌هاست.

قرآن کریم همواره مسلمانان را بر تدبیر در امور (مدیریت) و اداره متفکرانه جامعه مخصوصاً به صورت گروهی و شورایی (مدیریت مشارکتی) سفارش می‌کند.[1] قرآن می‌فرماید: «وَ جَعَلْنا مِنْهُم اَئِمَة یَهْدُونَ بِاَمْرِنا»[2] برخی از آنان را پیشوایانی قرار دادیم که به فرمان ما (مردم) را هدایت کنند. پیامبر اسلام (ص) در اهمیت مدیریت می‌فرمایند: «کسی که متولّی امور ده نفر باشد باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را برعهده گیرد باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را دارا باشد»[3]. رسول گرامی اسلام، الگوی برنامه‌ریزی و سازماندهی شورایی (مدیریت مشارکتی[4])، تصمیم گیری اجماعی[5]، رهبری رفتاری و کنترل به گونه خودکنترلی[6] را به مدیران و مردم آموزش داده و به گونه کاربردی به مرحله اجرا درآوردند. خودگردانی و استقلال براساس معیارهای اسلامی، روح سیاست اداری در نظام اسلام را شکل می‌دهد و خداوند ملاک‌های انتخاب مدیر را قدرت علمی و توانایی‌های جسمی و روانی بیان کرده است[7].

از دیگر منابع معتبر اسلامی برای ارائه شیوه‌های اداره امور سازمان‌ها، می‌توان از نهج‌البلاغه حضرت علی (ع) نام برد، آن حضرت برای مدیران توصیه‌های ارزشمندی دارد که در سایه اجرای آن‌ها جامعه به سعادت می‌رسد. در این کتاب و سایر نامه‌ها، چگونگی انتخاب کارگزاران دولت، پرهیز از خودمحوری، برقراری نظام حقوق و دستمزد مناسب، برقراری روابط انسانی کارآ، نظام نظارتی سازنده، تقویت روح پژوهش، تشویق کارکنان به صداقت و پاکی، خدمت به خلق، رابطه مطلوب دولت و ملت، آفات مدیریت، مشاورت در تصمیم گیری‌ها و اوصاف مشاوران، نقش عالمان و متخصصان، تلفیق هدف‌های فرد و سازمان مورد توجه واقع شده است. آن حضرت مدیران را به رعایت اصول مدیریتی در امور اداری توصیه می‌فرمایند (رهبر، ۱۳۶۵).

در ایران بعد از اسلام، چهره‌های درخشان دیگری در زمینه ادبیات مدیریت ظهور کردند که از

۱ـ قرآن کریم ـ سوره آل عمران، آیهٔ ۱۵۴. «وامرُهم شورا بینهم»

۲ـ قرآن کریم سوره سجده، آیه ۲۴

۳ـ کتاب نهج‌الفصاحه، ص ۵۷۳

۴ ـ Participation Management

۵ ـ Consensus Decision – Making

۶ ـ Self – Control

۷ـ وَزادَهُ بَسطةً فی العِلمْ وَالْجِسم. خداوند برای مدیریت به طالوت قدرت علمی و توانایی جسمی مرحمت کرده است. دیباچه‌ای بر مدیریت اسلامی (عبدالمجید رشیدپور. تهران ۱۳۶۵)

جمله آنان می‌توان ابونصر فارابی[1]، امام محمدغزالی[2]، خواجه نظام‌الملک طوسی[3]، کیکاووس بن اسکندر وشمگیر[4] را نام برد.

مدیریت در عصر انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی از اوایل قرن هیجدهم از انگلستان آغاز و به سایر کشورها رسوخ پیدا کرد. در این دوران با پیشرفت تکنولوژی، محصولات به صورت انبوه تولید شد و مهاجرت به شهرها و گسترش شهرنشینی آغاز گردید. در این ایّام، فعالیّت‌های دولت گسترش یافت و در نهایت، مدیریت سازمان‌ها از مالکیت سازمان‌ها جدا شد و این حرکت، تحولی شگرف در اداره امور سازمان‌ها و پیشرفت تکنولوژی به‌وجود آورد.

از قرن هیجدهم، دانشمندان همواره در پی‌یافتن بهترین راه انجام کار و افزایش بازده و سود بوده‌اند. **آدام اسمیت**[5] کاربرد اصل تخصص و تقسیم کار را در کارهای تولیدی نشان داد. او اعتقاد داشت با تقسیم کار مطلوب، بازدهی افزایش می‌یابد. **رابرت اُون**[6] در اقتصاد تعاونی و مدیریت منابع انسانی مطالعاتی انجام داده که به نام پدر مدیریت پرسنلی (مدیریت نیروی انسانی) شناخته شده است. او مهم‌ترین مسئولیّت مدیر را آموزش کارکنان و بهبود شرایط کار آنان می‌داند. **چارلز بابیج**[7] ریاضی‌دان، مخترع ماشین حساب و پدر کامپیوتر هم بر تقسیم کار، کارسنجی و تخصصی شدن امور تأکید دارد. او در سال ۱۸۳۲ م در کتاب «درباره اقتصاد ماشین» اصولی برای تقسیم کار، مطالعه زمان و حرکات، حسابداری قیمت تمام شده و عوامل مؤثر بر کارآیی کارکنان، به نام روش

۱ــ ابونصر فارابی در حدود ۱۱۰۰ سال پیش در خصوص چگونگی اداره امور کشور و مدیریت آن در کتاب آرای اهل مدینهٔ فاضله چنین می‌نویسد: «در یک کشور نمونه لازم است مدیران و فرماندهان تابع سلسله مراتب، تحت نظارت فرمانده کل قوا و یا امیر، عمل کنند. این فرمانده کل قوا یا امیر که در رأس یک کشور و یا یک دولت قرار دارد باید دارای هوش فراوان، حافظه و اراده قوی، قدرت بیان، عشق به مطالعه، عشق به عدالت و حقیقت، میانه‌روی در خوردن و آشامیدن و تفریحات و بی‌اعتنا به مال و ثروت زیاد باشد.

۲ــ امام محمد غزالی در قرن پنجم هجری در کتاب نصیحت‌الملوک (پند به مدیران) خطاب به پادشاهان چنین می‌گوید: «پادشاهان همواره باید چهار خصوصیت را دارا باشند، عدالت، هوش، شکیبایی و فروتنی. هم‌چنین باید از چهار چیز دوری کنند، رشک، غضب، تنگ‌نظری و بداندیشی».

۳ــ نویسنده کتاب سیاست‌نامه

۴ــ نویسنده کتاب قابوس‌نامه

۵ــ Adam Smith اقتصاددان قرن ۱۹

۶ــ Robert Owen

۷ــ Charles Babbage

علمی مدیریت ارائه کرد که راه را برای حرکت از مدیریت سنتی و قدیمی به مدیریت علمی و جدید هموار نمود. البته نهضت مدیریت علمی با مطالعات **فردریک وینسلو تیلور**[1] تکمیل گردید.

سازمان و مدیریت در قرن بیستم

براساس طبقه‌بندی اغلب اندیشمندان مدیریت، دیدگاه‌های زیر در قرن بیستم میلادی که از اوایل مشروطیت (۱۲۷۵ هـ ش) آغاز می‌شود در دانش سازمان و مدیریت ظهور کرده و به اختصار عبارت‌اند از:

ـ مکتب **کلاسیک**، که به آن نظریه سنتی سازمان و مدیریت نیز گفته می‌شود. این مکتب در اوایل قرن بیستم به‌وجود آمده و به کار (شغل) توجه بیشتری دارد.

ـ مکتب **علوم رفتاری**، که به آن مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک هم گفته می‌شود. در این مکتب به تأثیر روابط انسان‌ها در میزان کارآیی تأکید می‌گردد و به کارکنان (شاغل) توجه بیشتری می‌شود.

ـ مکتب **مدیریت نظام‌گرا**، که به آن نظریه عمومی سیستم‌ها، یا بررسی سازمان در قالب سیستم، یا مکتب سیستمی و یا دیدگاه همه‌جانبه‌نگر نیز گفته می‌شود.

ـ دیدگاه مدیریت اقتضایی، در این دیدگاه سازمان و مدیریت براساس تفکّر سیستمی و موقعیت مطالعه می‌شود.

ـ نظریه نقش مدیری، در این تفکّر، به وظایف مدیران در حین کار توجه می‌شود.

ـ رویکرد مدیریت دولتی نوین، این رویکرد مدیریتی از رخدادهای انقلاب علمی است.

مجموع نظریه‌های سوم و چهارم را که در آنها از علوم آمار و ریاضی برای حل مسایل مدیریت استفاده می‌شود و هدف آنها دستیابی به مدیریت علمی برای اجرای بهتر کارهاست رویکرد علم مدیریت گفته می‌شود. هر یک از مکاتب به اختصار توضیح داده می‌شود.

مکتب کلاسیک و نظریه‌های مربوط به آن

تفکرات کلاسیکی در مدیریت یعنی با توجه به نقش سازمان‌های رسمی و اجرای مرتب قواعد و قوانین خاص، می‌توان میزان تولید یا خدمات را افزایش داد. در مکتب مدیریت کلاسیک، سه نظریه مدیریت علمی[2]، مدیریت اداری[3]، و بوروکراسی[4] مطرح شده است که هرکدام به اختصار معرفی می‌گردد.

۱ـ Frederick Winslow Tylor (۱۸۶۵ـ۱۹۱۵)
۲ـ Scientific Management theory
۳ـ Administration Management theory
۴ـ Theory of Bureaucracy

از دانشمندان این مکتب می‌توان به آدام اسمیت و کارل مارکس هم اشاره کرد.

نظریه مدیریت علمی : از اواخر قرن نوزدهم میلادی، عده‌ای از صاحبنظران مسایل اداری و مدیران مؤسسات سعی کردند برای تقسیم کار و سایر امور سازمان اصولی علمی[1] که بر تجربه نیز استوار است بیابند و در پناه اجرای آنها کارآیی سازمان‌ها را افزایش دهند که این امر در کلیه مکان‌ها، زمان‌ها و شرایط مختلف مؤثر است و به همین دلیل به فعالیت‌های این دسته از محققان که موازین علمی را در مدیریت ملاک مطالعه خود قرار داده‌اند «مدیریت علمی» گفته می‌شود.

نهضت مدیریت علمی در واقع با مطالعات و تحقیقات مهندس جوانی به نام فردریک وینسلو تیلور آغاز شد. وی کار خود را از سن هیجده سالگی در کارگاه‌های کشور آمریکا شروع کرد. او ابتدا طرّاح و سپس مدیر دسته کوچکی از کارگران در کارخانه فولاد بود (مدیریت علمی، ترجمهٔ طوسی، ۱۳۶۴). تیلور برای مدیریت کارها سعی کرد اجرای کارها را آسان کند، برکار و شغل بیش از شاغل توجه کند و با پرداخت دستمزد بیشتر برای کار بیشتر تولید را افزایش دهد. از آنجا که تیلور برای رسیدن به هدف مدیریت که حداکثر کردن بازده بود به اندازه‌گیری و سنجش کار پرداخت و اصولی را برای مدیریت سازمان‌ها بنا نهاد. بنابراین، او را پدر مدیریت علمی می‌خوانند.

فردریک تیلور اعتقاد داشت دانش مدیریت مانند سایر علوم دارای قواعد و اصول خاصی است که می‌توان آموخت، آموزش داد و به کار گرفت. اصول بنیادینی که تیلور به عنوان ویژگی‌های مدیریت علمی در سال (۱۹۱۱م) ارائه داده است عبارت‌اند از :

ــ رعایت کردن اصول علمی اجرای کارها به جای اِعمال روش‌های غیرعلمی مانند اندازه‌گیری کار به‌جای تخمین.

ــ رعایت هماهنگی و همکاری در اجرای کارها (اجرای کارهای گروهی به جای کارهای فردی).

ــ تقسیم عادلانه و هماهنگ کار و مسئولیت بین کارکنان و مدیران.

ــ انتخاب دقیق کارکنان براساس شایستگی (با روش علمی)، آموزش و پرورش کارکنان.

تیلور به منظور تحقق بخشیدن اصول فوق در کار، روش‌های زیر را پیشنهاد کرده است :

ــ استاندارد کردن کلیه وسایل و روش‌های کار.

ــ صرفه‌جویی در زمان اجرای کارها از طریق تکنیک‌های فیزیکی هماهنگ حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی.

۱ــ علم به دانستنی‌های قابل اثبات همگانی گفته می‌شود.

ــ اعمال سرپرستی چند جانبه[1] (براساس تخصّص) به جای روش سنتی سرپرستی فردی.
ــ به‌کارگرفتن نظام پرداخت دستمزد براساس میزان کار (نرخ دستمزد قطعه کاری).
ــ به کارگرفتن روش حسابداری قیمت تمام شده.
ــ رواج این عقیده که انسان مانند ماشین بوده و ابزار کار است.

تیلور را عقیده بر این بود که «همواره برای اجرای کارها راه بهتری وجود دارد» یعنی هر یک از کارکنان یا مدیران باید بدانند همیشه قادرند کاری را که در حال حاضر انجام می‌دهند، در آینده بهتر انجام دهند. اجرای رهنمودهای مدیریت علمی موجب ریزشدن تخصص‌ها، کارها و هم‌چنین اتوماسیون (ماشینی شدن) فعالیت‌های اداری و تولیدی گردید که در نتیجه آن اثربخشی و کارایی سازمانی افزایش یافت.

نظریه مدیریت اداری یا اصول گرایان[2] : از دیگر اندیشمندان برجسته مکتب کلاسیک مدیریت هانری فایول[3] فرانسوی است. او با تحقیقات سی‌ساله خود در شرکت‌ها و معادن زغال‌سنگ، **اصولی ساده** و عملی برای اداره امور سازمان‌ها کشف و تدوین نمود که با اجرای آن اصول و مقررات، همه سازمان‌ها در هرجا و در هر شرایطی که باشند می‌توانند به حداکثر کارآیی برسند. به همین دلیل وی را دانشمندی اصول‌گرا می‌نامند و اصول چهارگانه وی را «اصول جهانی مدیریت» نام نهاده‌اند. برخی از آن اصول عبارت‌اند از : تقسیم کار، سپردن اختیار، انضباط کاری، تمرکز، سلسله مراتب، نظم و عدالت و روحیه یگانگی گروهی.

فایول هنگام ارائه نظریه «عمومیّت داشتن اصول مدیریت» به توضیح و تشریح فعالیّت‌ها و امور سازمان‌ها پرداخت. او برای نخستین بار کل سازمان را پیکره واحدی می‌دید که کلیه فعالیّت‌های آن به شش دسته امور براساس شکل ۱ــ۲ تقسیم می‌شود. او وظیفه اصلی مدیر را برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، کنترل و هماهنگی می‌داند و برای هر مدیر در هر سازمانی توانایی‌ها و ویژگی‌های جسمی، تخصّصی، اخلاقی، تجربی و فکری قائل است.

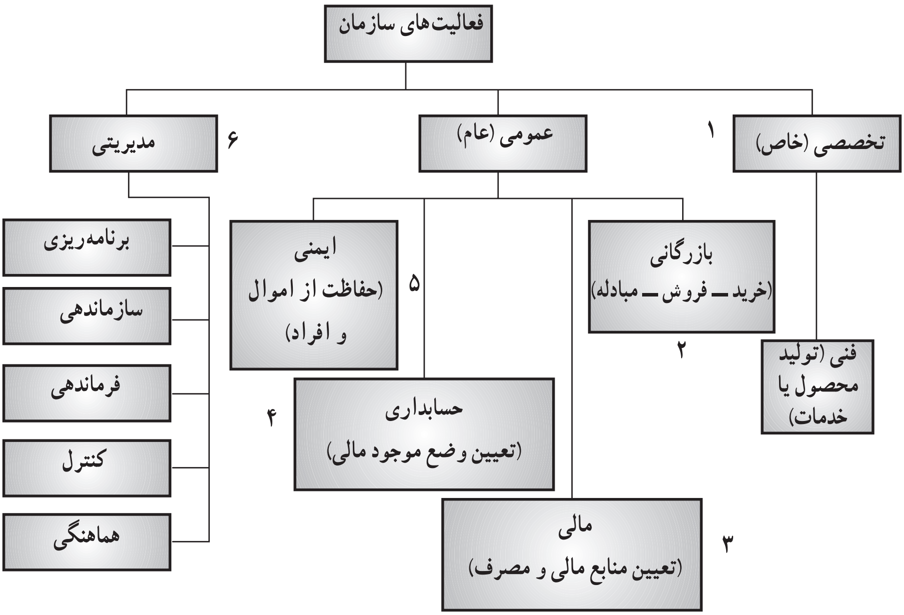
نظریه بوروکراسی[4] (دیوانسالاری) : بورو در لغت به معنی دفتر (محل کار) و کراسی به معنای حکومت است. کلمه بوروکراسی به معانی مختلفی چون دیوانسالاری، عدم کارآیی و سازمان‌های بزرگ اداری که به‌طور منطقی اداره می‌شود به‌کار می‌رود. در این کتاب واژه بوروکراسی معادل نظام

۱ــ سرپرستی یا مدیریت چند جانبه به این معناست که یک کارمند به مقتضای تخصص‌ها یا وظایف مختلف خود در سازمان از چند نفر یا چند واحد، دستور اجرای کار دریافت نماید.

۲ــ Functionalists (قوانین حاکم بر سازمان‌ها قابل انعطاف است)

۳ــ Henry Fayol (۱۸۴۱ ــ ۱۹۲۵)

۴ــ Bureaucracy



شکل ۱ــ۲ــ فعالیت‌های ششگانه واحدهای سازمانی براساس نظریه فایول

اداری به‌کار رفته است.

ماکس‌وبر، جامعه‌شناس آلمانی که بر علوم اقتصاد، تاریخ، ادیان و مدیریت نیز احاطه داشت، برخلاف تیلور و فایول که قوانین عملی ارائه کرده‌اند، بیشتر توجّه خود را به بررسی مسائل نظری مدیریت معطوف داشت و پس از سال‌ها تلاش در زمینه‌های مختلف علمی چنین نتیجه گرفت که : «سازمانی دارای قدرت خواهد بود و می‌تواند مشکلات را حل کند، که دارای ویژگی‌های سازمان‌های بوروکراتیک باشد». بنا به عقیده وبر، سازمان‌های بوروکراتیک (اداری کارآمد) دارای ویژگی‌های زیر هستند :

ــ سازمان بوروکراتیک دارای قدرت اداری در قالب سلسله مراتب سازمانی است.

ــ انتخاب افراد و تقسیم کار براساس صلاحیّت و شایستگی‌هاست (شایسته سالاری).

ــ سازمان بوروکراتیک دارای قواعد و مقرّرات خاصی است (حاکمیّت قانون) که توسط آن اداره می‌شود.

ــ امور شخصی کارکنان مانند ارزش‌ها و علاقه‌های شخصی از امور سازمان جدا است و امور سازمان مهم هستند.

ــ سازمان بوروکراتیک دارای سیستم بایگانی (حفظ و نگهداشت سوابق)منظم و مرتب است. وبر بایگانی را مغز سازمان می‌نامد.

خلاصه : اجرای نظرات اندیشمندان مکتب کلاسیک که با مفروضاتی از قبیل سازمان رسمی (سلسله مراتب)، وجود اصول عام و ثابت در مدیریت، اقتصادی بودن انسان و توجّه به کارآیی در کار همراه بود، سبب بهبود تولید و افزایش بازده کار در سازمان‌ها شد.

مکتب روابط انسانی (علوم رفتاری یا نئوکلاسیک)

پیش از این، در بحث اصول مدیریت علمی اشاره شد که مکتب کلاسیک، انسان را اقتصادی دانسته و مشابه ماشین می‌داند و تا زمانی که مانند ماشین کار می‌کند و کارآیی دارد خوب است و در غیر این صورت باید مانند پیچ و مهره خراب عوض شود.

بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی و روان‌شناسی صنعتی بادرنظر گرفتن اعتراضات کارگران نسبت به روش برخورد مدیریت علمی با آنان که موجب پیدایش پدیده ماشینی شدن در بین کارگران می گردد با همکاری **التون مایو**[۱] در سال‌های **۱۹۳۲ـ۱۹۲۴ مطالعاتی** را در زمینه‌های چگونگی افزایش کار کارکنان با توجه به شرایط کاری و عوامل محیطی مخصوصاً عوامل غیرمادی مانند تشویق انجام دادند. هدف اصلی این گروه از دانشمندان این بود که ثابت کنند برای افزایش تولید، تنها عوامل مادی (مانند پول) که مدیریت علمی روی آن تأکید دارد، کافی نیست بلکه عوامل اجتماعی و غیرمادی مانند تشویق و احترام نیز برای افزایش کارآیی افراد مؤثرند. چون بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر «هاثورن[۲]» امریکا صورت گرفت، این مطالعات به «مطالعات هاثورن» معروف شد. این گروه از دانشمندان معتقدند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد تمرکز دهد و کارکنان سازمان را افرادی که دارای انگیزه‌ها، نیازها و هدف‌های شخصی متفاوتی هستند در نظر گیرد. **اندیشمندان این مکتب معتقدند که افراد (کارکنان) علاوه بر تفاوت‌های فردی تحت تأثیر ارزش‌ها، انتظارات و هنجارهای گروهی و اجتماعی محیط قرار دارند و بازده کار آنان به چگونگی برخورد مدیر با شخصیت آنان بستگی دارد.**

مطالعات هاثورن نشان داد برای این‌که انسان‌ها را به کار بیشتر وادار کنیم علاوه بر استفاده از عامل‌های مادی مانند دستمزد بیشتر، می‌توان از عامل‌های اجتماعی و روانی مانند تشویق، احترام به عقاید و ارزش‌ها و رفتارهای عاطفی و دوستانه استفاده کرد.

علمای مکتب روابط انسانی مانند چستربارنارد[۳]، آبراهام مازلو[۴] و هربرت سایمون[۵] به موضوعاتی

۱ـ Elton Mayo
۲ـ Hawthorne
۳ـ Chester, Barnard
۴ـ Abraham, maslow
۵ـ Herbert, Simon

مانند انسان اجتماعی، سازمان غیررسمی در درون سازمان رسمی و تأثیر روانی گروه‌ها بر فرد (در مدیریت) اعتقاد راسخ دارند.

در چند دهه میانی قرن بیستم تلاش شده است تا با ترکیب یافته‌ها و تجارب مکاتب قبلی مدیریت، روش صحیح‌تری برای اداره امور پیدا شود. چند نظریه زیر، نتیجه آخرین کوشش‌ها و دستاوردهای فکری بشر امروز است که به «مدیریت امروز» یا دیدگاه «مدرن» معروف شده است.

مکتب مدیریت نظام‌گرا (سیستم) : تفکّر سیستمی یا نظام‌گرا و مدیریت مجموعه‌ای از تعریف سیستم (نظام) ناشی شده است. واژه سیستم اغلب مترادف معانی نظام (آموزشی)، مجموعه (اعداد)، منظومه (شمسی)، سلسله (اعصاب)، دستگاه (تنفس) و جهاز (هاضمه) به کار می‌رود و به‌طور دقیق‌تر می‌توان گفت : **سیستم** یا **نظام** به مجموعه‌ای از اجزای منظم و به‌هم پیوسته گفته می‌شود که برروی یکدیگر تأثیر متقابل داشته و یک کل را تشکیل می‌دهد. یک درخت یا منظومه شمسی، یک انسان یا گروه‌های انسانی، اجتماعات و سازمان‌ها هر کدام سیستم جداگانه‌ای است که از سیستم‌های فرعی کوچک‌تر شکل گرفته و خود نیز جزئی از نظام بزرگ‌تر (در جهان آفرینش) است. این‌گونه تفکّر که جهان هستی از مجموعه سیستم‌ها یا نظام‌های مختلف مانند نظام آب، خاک، و نظام اداری و اجتماعی شکل گرفته که با یکدیگر در ارتباط متقابل به سر می‌برند، تفکر سیستمی[1] گفته می‌شود. از اندیشمندان این مکتب فکری می‌توان به «برتالنفی[2]» و «بولدینگ[3]» اشاره کرد. آنان سازمان را به عنوان یک کل (مجموعه) متشکل از سیستم‌های فرعی متعددی چون سازمان رسمی، سازمان غیررسمی، روابط بین افراد، مقامات و پست‌های سازمانی، نیروی انسانی و روابط بین افراد و تکنولوژی در نظر می‌گیرند و معتقدند برای حل و فصل مسایل سازمانی، لازم است کلیه اجزای سیستم و تأثیر متقابل اجزای سیستم و میزان همبستگی آن‌ها حتی‌الامکان شناخته شود تا با استفاده از روش‌های مقداری مدیریت (مانند تکنیک برنامه‌ریزی خطی، درخت تصمیم‌گیری، مدل‌های مربوط به برنامه‌ریزی غیرخطی و ...) و سایر روشها مدیران بتوانند با اطمینان بیشتری تصمیم‌های صحیح اتخاذ کنند.

مشخصات و اجزای اصلی سیستم‌های مادی و اجتماعی

سیستم‌های تولیدی مانند کارخانه و سیستم‌های اجتماعی مانند دبیرستان و سایر سیستم‌ها و سازمان‌ها دارای خصوصیاتی هستند که شناخت آن خصوصیات می‌تواند در برنامه‌ریزی و کنترل

۱ـ System Approach نظام گرا

۲ـ Von Bertalenfy

۳ـ Kennet Boulding

سازمان‌ها مؤثر باشد. اجزای مهّم سیستم‌ها طبق شکل ۲ــ۲ عبارت‌اند از :

داده‌ها[1] : هر سیستمی برای ادامه موجودیت خود مجبور است از محیط خارج انرژی وارد کند. اتومبیل بنزین، انسان غذا و اکسیژن و کارخانه مواد اولیه از محیط دریافت می‌کنند.

فرآیند[2] **(پردازش) عملیات** : هر سیستم انرژی دریافت شده از محیط را با وسایلی که قبلاً تهیه کرده است، به جریان می‌اندازد و تغییر شکل می‌دهد و باز به محیط بر می‌گرداند. مانند سیستم دبستان که کودکان ۶ ساله بی‌سواد را با امکانات آموزشی خود پس از چند سال به افراد با سواد تبدیل می‌کند یا اینکه اتومبیل بنزین را به انرژی حرکتی تبدیل می‌نماید و یا کارخانه که مواد اولیه را به کالای ساخته شده تبدیل می‌کند.

ستاده‌ها[3] : داده‌های سیستم پس از تغییراتی که در آنها داده شد، از سیستم خارج می‌شود و به آنها بازداده گفته می‌شود. در مثال مدرسه، ستاده‌ها همان کودکانی هستند که باسواد شده‌اند. در کارخانه‌ها نیز کالاهایی که ساخته شده است ستاده سیستم به حساب می‌آید.

چنانچه سیستم خوب کار کند، ستاده‌های هر سیستم، می‌تواند داده‌های سیستم‌های دیگر قرار گیرد. مانند ستاده دبیرستان (دیپلم) که می‌تواند داده برای دانشگاه یا بازار کار باشد. بر این اساس تمام سیستم‌های اجتماعی به یک‌دیگر متصل بوده و جامعه از مجموعۀ سیستم‌های مرتبط به هم به وجود می‌آید. بنابراین مدیران دارای تفکر سیستمی، سازمان خود را جزئی از سیستم بزرگتر می‌دانند و آگاهند که هر تصمیم آنان در سایر سیستم‌ها تأثیر می‌گذارد و تصمیمات سایر سازمان ها در سازمان وی اثرگذار است.

بازخور[4] : هر سیستمی برای ادامۀ بقای خود مجبور است همواره محصول (ستاده‌ها)، چگونگی پردازش و حتی داده‌های خود را به‌طور خودکار کنترل نماید که به این کار بازخور گفته می‌شود. بازخور، به سیستم امکان می‌دهد که انحرافاتش را از برنامه‌ها و هدف‌های سیستم اصلاح نماید. «ترموستات» که ابزار کنترل اتوماتیک درجه حرارت اتاق‌ها در سیستم شوفاژ است، نمونه ساده‌ا ی از بازخور است.

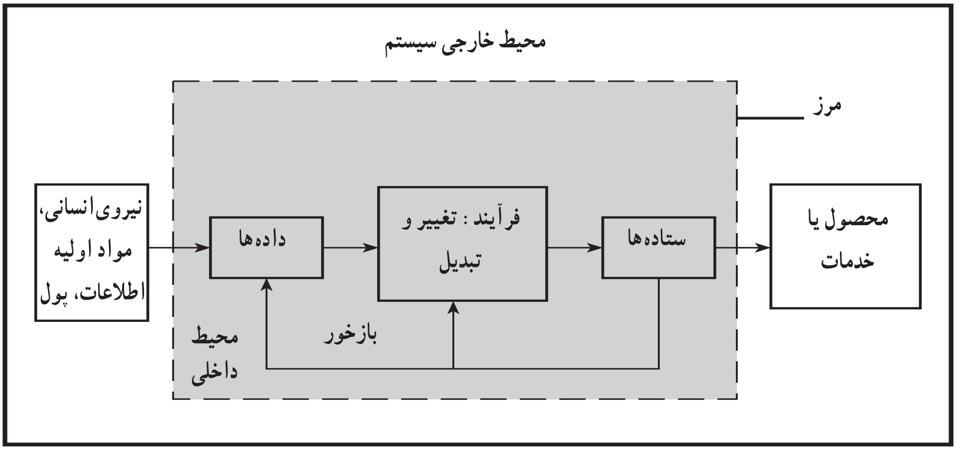
۱ــ In puts

۲ــ process

۳ــ Out puts

۴ــ Feed – back مقایسه و نتیجه‌گیری در خصوص محصول تولید شده یا خدمات انجام شده با اهداف سازمان یا آنچه که باید انجام می‌شد بازخور گفته می‌شود. به وسیله بازخور چگونگی فعالیت سازمان ارزیابی می‌گردد. مثلاً از طریق میزان قبولی دیپلم‌های یک دبیرستان در کنکور دانشگاه می‌توان فعالیت آن دبیرستان را ارزیابی کرد.

محیط[1] : به مجموع عوامل تشکیل‌دهنده درون سیستم و بیرون سیستم که به نوعی با اجزای سیستم ارتباط دارند محیط گفته می‌شود. محیط بر دو نوع است محیط درونی و محیط بیرونی. حدّ واسط آن دو محیط را مرز سیستم گویند.



شکل ۲ــ۲ــ نمایش کلی مدل سیستم‌های اجتماعی و اجزای آن

مدیریت اقتضایی یا پُست مدرن[2]

نظریه اقتضا مانند نظریه سیستم روی سازمان و ارتباط آن با محیط تأکید دارد. نظریه‌پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول‌گرایی[3] در مدیریت (یعنی اصول مدیریت در تمام جهان یکسان است.) را نفی می‌کنند و معتقدند، دانش پاره پاره است و در قطعات متعددی تولید می‌شود و هیچ‌گاه نمی‌توان انتظار داشت یک دیدگاه واحد از دانش وجود داشته باشد (هچ، ۸۵، ص۸۰). آنچه مدیر در اجرا انجام می‌دهد تابع شرایط است، یعنی مدیران وظیفه دارند برای هر موقعیت خاص، یک تکنیک و روش مشخصی که به اثبات رسیده باشد انتخاب کنند (نه آن که هر تصمیمی که مایل بودند اتخاذ نمایند = هرکی به هرکی). آنان نسبی‌گرا بوده و در پی عقلانی کردن جوامع مختلف و فرهنگ‌های متنوع انسانی هستند (هچ، ۸۵، ص۷۹). بنابراین، در این نظریه مطلوب بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت دارد و شیوه‌ای که در یک موقعیت مطلوب است ممکن است در موقعیت دیگری نامطلوب باشد از این‌رو، به این نظریه «تئوری بستگی[4] دارد» نیز گفته شده است. مثلاً چنانچه کارکنان سازمانی افراد کم‌سواد و

۱ــ Environment

۲ــ Contingency theory or Post Modernism

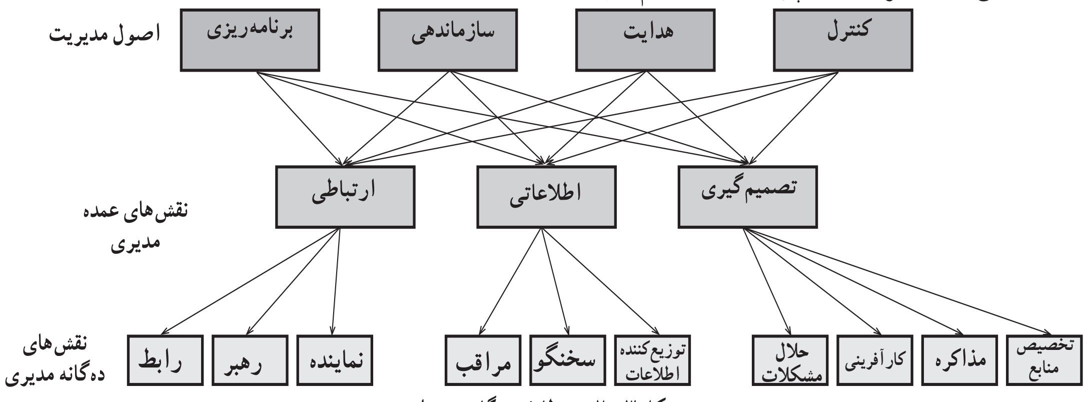
۳ــ فایول و طرفدارانش را که به دنبال یافتن فنون مدیریت واحد برای همه سازمان‌ها در جهان بودند، اصول گرا گویند.

۴ــ It depends

غیرماهر باشند، ممکن است «ساده‌کردن کار» بهترین راه حل افزایش اثربخشی باشد و در صورتی که کارکنان سازمان افرادی باسواد و ماهر باشند با اجرای برنامه‌های آموزش تخصصی می‌توان مهارت آنها و بالنتیجه اثربخشی را افزایش داد. روی هم رفته مدیریت اقتضایی «مدیریت باری به هر جهت» که شرایط می‌طلبد نیست. از دانشمندانی که در این نظریه تحقیقاتی داشته‌اند می‌توان به «جون وود وارد[۱]»، «جی‌استاکر[۲]»، «لوتانز[۳]» و «لیوتار» اشاره کرد. مجموعه نظریه‌های سیستمی و اقتضایی که در آنها از علوم ریاضی و آمار برای حل مسایل مدیریت استفاده می‌شود و هدف آنها دستیابی به مدیریت علمی برای اجرای بهتر کارهاست، علم مدیریت گفته می‌شود.

نظریه نقش مدیری

برخی علمای متأخر دانش سازمان و مدیریت با استفاده از تحقیقاتی که در زمینه عوامل مؤثر بر **اثربخشی**[۴] سازمانی انجام دادند، پیروی از تعالیم دانشمندان مکتب کلاسیک مخصوصاً تیلور و فایول را در مدیریت امروز توصیه نمودند و از تجارب آنان توأم با تکنولوژی جدید در نظریات خود استفاده کردند. یکی از نظریه‌های جدید کاربردی سازمان و مدیریت، نظریه نقش مدیری[۵] است که به‌وسیله اندیشه‌گرانی چون **مینتزبرگ**[۶] و **کوئین**[۷] ارائه شده و در آن از عقاید دیگران بهره‌برداری شده است. مینتزبرگ (۱۹۷۹)، فعالیت‌های جاری مدیران ارشد را مشاهده، جمع‌آوری و طبقه‌بندی نموده که در نتیجه به سه نقش عمده و ده نقش ریزتر مطابق شکل ۳ـ۲ رسیده است. در این نظریه که اساس مدیریت آینده را شکل می‌دهد بر آن دسته از فعالیت‌هایی که مدیران انجام می‌دهند تأکید می‌شود. **کوئین**، نقش‌های مدیران را به چهار دسته تقسیم نموده است.



شکل ۳ـ۲ـ وظایف ده‌گانه مدیران

۱ـ John wood Ward ۲ـ Stalker ۳ـ Fred Luthans ۴ـ Effectiveness
۵ـ Managerial Role ۶ـ Mintzberg ۷ـ Queen

رویکرد مدیریت نوین

همزمان با وقوع **انقلاب علمی**[1] و در سال‌های دهه ۱۹۸۰ م موج اطلاعات قدرت گرفت، فنآوری (تکنولوژی‌ها) مخصوصاً تکنولوژی اطلاعات مانند تلفن همراه پیشرفت سریع نموده و موجب تغییر در کلیه شئون زندگی جوامع گردید. بازارهای بین‌المللی و مشترک منطقه‌ای شکل گرفت. روابط و رقابت جهانی توسعه یافت تا جایی که سازمان تجارت جهانی (WTO) به‌وجود آمد. تغییرات در ترکیب نیروی کار به وقوع پیوست و حرکت از تمرکز بر تولید صنعتی به خدمات آغاز شد، مفاهیم نوینی چون نظریه نوین اقتصادی انتخاب عمومی، خلاقیت و نوآوری، اثربخشی و کارآیی، بهره‌وری و سودآوری، کارآفرینی و انعطاف‌پذیری در دانش سازمان و مدیریت ظاهر گردیده و مورد عمل قرار گرفت که و درنتیجه چالش‌هایی مانند پدیده **جهانی شدن تجارت** و **اخذ تصمیمات ملی**، رودرروی مدیران معاصر قرار گرفت.

روی هم رفته، در آغاز دهه ۱۹۹۰ م به‌دلیل وقوع چالش‌ها و رویدادهای بالا ثبات و انسجام مدیریت سنتی به‌هم خورده و در آن نارسایی‌هایی ظهور کرد. در پاسخ به تنگناهای به‌وجود آمده، الگوی جدیدی از مدیریت در نظام اداری اکثر کشورهای پیشرفته[2] جهان به‌وجود آمد که **پولیت**[3] (۲۰۰۲) آن را جنبشی ایدئولوژیک به‌نام «مدیریت‌گرایی»، **هود**[4] (۱۹۹۱) آن را مدیریت دولتی نوین و **اسبورن و گیبلر**[5] (۱۹۹۲) آن را مدیریت کارآفرین نام‌گذاری کردند.

امروزه رویکردهای نوین در مدیریت در شکل‌های مختلف مدیریت دولتی نوین، مدیریت‌گرایی، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، سازمان‌های کارآفرین، مدیریت مشتری‌مدار، سازمان‌های مجازی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت گروه‌های خودگردان و مدیریت مشارکتی (اجماعی) در جوامع مختلف مشاهده می‌شود.

در رویکرد مدیریت نوین بر برخی ارزش‌ها و قبول داشت‌های جدید و سنتی مدیریت هر دو تأکید می‌شود. ارزش‌های عمده مورد قبول مدیریت دولتی نوین عبارت‌اند از: کوچک‌سازی بخش دولت، محدودیت بیشتر برای فعالیت بخش دولتی، نفی تمرکزگرایی و وجود تفویض اختیار، معرفی سازوکارهای بازار، پرداخت دستمزد براساس عملکرد، بوروکراسی مبتنی بر لیاقت، انطباق‌پذیری، ایجاد روحیه کارآفرینی، استانداردسازی، مشتری‌مداری، شهروندمحوری، اجرای مدیریت کیفیت جامع[6]،

۱ــ روند تحول جامعه صنعتی به جامعه علمی. پیتر دراکر، ۱۹۸۹.

۲ــ OECD (Organization of Economic cooperation and development)

۳ــ Polit

۴ــ Hood

۵ــ Osborn & Gibler

۶ــ TQM = Total Quality Management

اجرای مدیریت عملکرد، اجرای مدیریت در بی‌نظمی، ارتقای کیفیت خدمات و تکریم ارباب رجوع و از همه مهمتر «عدالت اجتماعی». بنابراین، می‌توان گفت نظریه مدیریت دولتی نوین نظریه غالب مدیریتی و ساختار سازمانی مطلوب قرن بیست و یکم یا «عصر علم» است و از دانشمندان آن می‌توان به فردریکسون، هیوز و روزنبلوم اشاره کرد.

نظام اداری ایران، راهبرد[1] تحول به جانب مدیریت دولتی نوین را پذیرفته که آن مدیریت دارای سازمان‌هایی انسانی، نامتمرکز، پاسخگو، مسئولیت‌پذیر، دموکراتیک و عدالت‌خواه است. ویژگی‌های مدیریت دولتی سنتی و نوین، با الهام از نظریات دراکر، فردریکسون و هیوز در جدول ۴ــ۲ ارائه شده است.

جدول ۴ــ۲ــ برخی ویژگی‌های مدیریت سنتی و نوین

رویکردها / مؤلفه‌ها	مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی نوین
استخدام	مادام‌العمر	قراردادی یا پیمانکاری
سبک تصمیم‌گیری	دستوری و دستوری پدرانه	رفتاری و اجماعی
کنترل و نظارت	سلسله‌مراتبی	دموکراسی صنعتی
مالکیت	دولتی و ملی	خصوصی
نوع استراتژی	تولید محور	شهروند محور
سازماندهی	متمرکز و بوروکراتیک	عدم تمرکز و مشارکت‌جویانه
آزادی عمل	بسیار کم	زیاد
تأکید آموزش و ارزشیابی	ارتقای سطح دانش	ارتقای سطح بینش

وظایف مدیران

در مورد مهم‌ترین وظایف مدیران، نظرات مختلفی ارائه شده است، برخی دانشمندان مانند **گیولیک**[2]، اهم وظایف مدیر یا عناصر مدیریت را با به‌کارگیری واژه «پوسدکورب[3]» که مخفف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی است، جمع‌بندی کرده است (پاریزی، ۱۳۷۲). **هنری فایول** برای مدیر پنج وظیفه قائل است که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، بررسی و کنترل. **جوزف ماسی**[4] از اندیشمندان مدیریت، تصمیم‌گیری، سازماندهی،

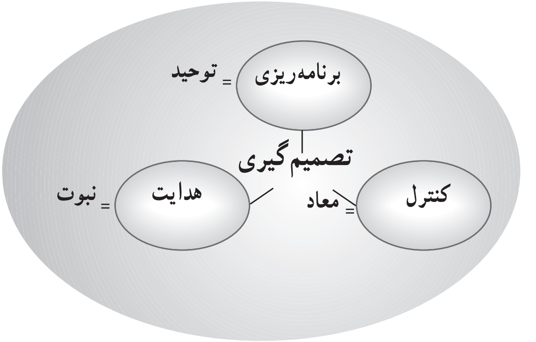
۱ــ Strategy

۲ــ Guleick

۳ــ POSDCORB (Planning – Organizing – Staffing – Directing – Coordinating – Reporting – Budjeting)

۴ــ Josef Masse

کارگزینی، برنامه‌ریزی، کنترل، ارتباطات و هدایت را از وظایف مدیران می‌داند. با بهره‌گیری از اصول عقاید ادیان الهی، می‌توان اصول مدیریت را در سه مقوله مطابق شکل ۵ــ۲ نشان داد.



شکل ۵ــ۲ــ اصول مدیریت و مقایسه آن با اصول ادیان الهی

۱ــ برنامه‌ریزی، نقش برنامه ریزی در مدیریت، مانند نقش توحید در اصول دین است زیرا هدف، و راه رسیدن به هدف هم در برنامه‌ریزی و هم درتوحید وجود دارد. این اصل مهمترین اصول است.

۲ــ هدایت، نقش هدایت در مدیریت مانند نقش نبوت در اصول اعتقادی ادیان الهی است. انگیزش، رهبری و ارتباطات هم در هدایت و هم در نبوت وجود دارد. این اصل مشکلترین اصول است.

۳ــ کنترل، نقش کنترل در مدیریت مانند نقش معاد در اصول دین است زیرا، نظارت و ارزیابی هم درکنترل و هم در معاد وجود دارد. این اصل مؤثرترین اصول است.

این کتاب هماهنگ با برخی دانشمندان اخیر مدیریت، به توضیح اصول مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل (ارزشیابی) و تصمیم گیری می پردازد.

مهارت‌های مدیران

مدیریت سازمان‌های اداری، آموزشی، صنعتی و بازرگانی کنونی جهان به دلیل تنوع فعالیت‌ها و تخصص‌ها، بسیار مشکل شده و توان احاطه بر کلیه فعالیت‌های سازمان‌ها مستلزم دارا بودن آگاهی مدیران از مهارت‌های ویژه مدیریت است، این‌گونه مهارت‌ها عبارت‌اند از :

مهارت‌های فنی[1] : توانایی حاصل از تخصص، تجربه، آموزش و کارآموزی برای استفاده از فنون و تجهیزات را مهارت حرفه‌ای یا فنی گویند مانند مهارت‌های کسب شده حسابداران و مهندسان.

۱ــ Technical skills

مدیران عملیاتی یا سرپرست لازم است دارای چنین مهارت‌هایی باشند.

مهارت‌های انسانی[1] : توانایی کار با انسان‌ها به‌طوری که در افراد، انگیزش لازم برای خوب کارکردن به‌وجود آید مهارت انسانی گفته می‌شود. این مهارت برای کلیه مدیران لازم است.

مهارت‌های ادراکی[2] : توانایی تفکر، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و طراحی فعالیت‌های سازمان در قالب مدل‌ها را مهارت‌های ادراکی گویند. این مهارت برای مدیران رده‌بالای سازمان مهم است.

مهارت‌های سه گانه مدیران با توجه به شکل ۳ــ۱ می‌تواند به‌صورت زیر ارایه شود.

شکل ۶ــ۲ــ اولویّت مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیری در سازمان

۱ــ Human skills

۲ــ Conceptual skills

سؤالات

۱ـ مدیریت در تمدن ایران باستان چگونه بوده است؟ شرح دهید.
۲ـ شیوه مدیریت کوروش و داریوش هخامنشی را شرح داده و مقایسه کنید.
۳ـ شیوه مدیریت دوران هخامنشی و ساسانی را مقایسه کنید.
۴ـ منابع مهم مطالعات مدیریت را در جوامع اسلامی و ایران نام ببرید.
۵ ـ شیوه‌های مدیریت حضرت موسی (ع) و حضرت عیسی (ع) را شرح دهید.
۶ ـ نظر قرآن کریم را درباره مدیریت بنویسید.
۷ـ عقیده پیامبر بزرگ اسلام (ص) را در اهمیت مدیریت بنویسید.
۸ـ توصیه‌های ارزشمند حضرت علی (ع) را در مدیریت بنویسید.
۹ـ مدیریت در عصر انقلاب صنعتی را بنویسید.
۱۰ـ مکاتب مهم مدیریت در قرن بیستم را به ترتیب نام برده و برای هر کدام دانشمندی معرفی کنید.
۱۱ـ نظریه ... را شرح دهید (یکی از سه نظریه مدیریت علمی ـ مدیریت اداری ـ دیوانسالاری)
۱۲ـ ویژگی‌های سازمان‌های اداری کارآمد براساس مدل ماکس وبر (بوروکراسی) را بنویسید.
۱۳ـ تفکرات اندیشمندان مکتب روابط انسانی را بنویسید.
۱۴ـ سیستم را تعریف کرده، اجزای اصلی آن را نام برده و با رسم شکل شرح دهید.
۱۵ـ تفکّر سیستمی را تعریف کنید و دانشمندان آن نظریه را نام ببرید.
۱۶ـ مدیریت اقتضایی را شرح داده و مثال بزنید.
۱۷ـ نظریه نقش‌مدیری را بیان کنید و با رسم شکل نقش‌های ده‌گانه را نام ببرید.
۱۸ـ عوامل به‌وجود آمدن مدیریت نوین را بنویسید.
۱۹ـ تأکیدات مدیریت دولتی نوین را شرح دهید.
۲۰ـ ویژگی‌های مدیریت دولتی سنتی و نوین را با هم مقایسه کنید.
۲۱ـ اهم وظایف مدیران را مختصر بنویسید.
۲۲ـ مهارت‌های مدیران در سطوح سه‌گانه مدیریت را در قالب شکل با رعایت اولویت بنویسید.

بخش ۲

آشنایی با اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و سرپرستی، کنترل و ارزشیابی، تصمیم‌گیری)

هدف کلی

ایجاد زمینه‌های شناختی در فراگیران نسبت به وظایف مدیران یا اصول مدیریت

فصل سوم

برنامه‌ریزی

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ برنامه‌ریزی را تعریف کرده، ضرورت آن را بیان کند.

۲ــ محاسن برنامه‌ریزی را شرح دهد.

۳ــ مراحل برنامه‌ریزی را تشریح کند.

۴ــ انواع برنامه‌ریزی را توضیح دهد.

۵ــ تاریخچه برنامه‌ریزی در ایران را به‌طور مختصر بیان کند.

برنامه‌ریزی

تعریف برنامه‌ریزی

پژوهشگران، از برنامه‌ریزی تعاریف مختلفی ارائه کرده‌اند که در همه آنها به عنصر پیش‌بینی و آینده‌نگری برای رسیدن به هدف‌های مشخص اشاره شده است. در ذیل به دو تعریف از برنامه‌ریزی اشاره می‌شود.

ــ برنامه‌ریزی عبارت است از مجموعه اقداماتی مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها، تعیین خط‌مشی‌ها[۱]، رویه‌ها[۲] و روش‌های انجام کار[۳] که بیانگر مقررات و آیین‌نامه‌های اجرای کار هستند.

ــ برنامه‌ریزی، جریان آگاهانه‌ای است که در آن جریان، هدف‌ها مشخص می‌شود و یک سلسله اقدامات مربوط به هم در دوره زمانی مشخص برای رسیدن به هدف‌ها پیش‌بینی می‌گردد.

عناصر مهم در تعاریف بالا عبارت‌اند از :

ــ برنامه‌ریزی یک جریان است یعنی مجموعه‌ای از اقدامات مستمر را شامل می‌شود.

۱ــ Policies

۲ــ Procedures

۳ــ Methods

ــ برنامه‌ریزی یک امر آگاهانه است یعنی با تصمیم قبلی آغاز می‌شود.
ــ برنامه‌ریزی پیش‌بینی یک سلسله اقداماتی است که باید در آینده محدود صورت گیرد.
ــ برنامه‌ریزی هدف‌های مشخصی را که باید به آنها برسیم، دنبال می‌کند.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی مهم‌ترین اصول سازمان و مدیریت است که مانند پلی زمان حال را به آینده مربوط می‌سازد. برنامه‌ریزی به چند دلیل اهمیت دارد.

ــ منابع مادی و انسانی جوامع محدود و نیازهای آنان نامحدود است. بنابراین برای استفاده هر چه بیشتر و بهتر از منابع لازم است برنامه‌ریزی صورت گیرد.

ــ برنامه‌ریزی امکان پیش‌بینی و آینده‌نگری را در محیط در حال تغییر فرد و سازمان فراهم می‌کند.

ــ برنامه‌ریزی امکان پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات برای رسیدن به هدف‌ها را فراهم می‌کند.

در اهمیت برنامه‌ریزی حضرت علی(ع) می‌فرماید: «بقای دولت‌ها بر برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی استوار است»[1].

محاسن برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی این امکان را برای مدیر فراهم می‌سازد که:

ــ وضع موجود مؤسسه خود را بشناسد (نقاط ضعف و قوت را بشناسد).

ــ هدف‌های اصلی و فرعی مؤسسه را بشناسد و در راه رسیدن به آنها اقدام کند.

ــ منابع انسانی و امکانات مادی در دسترس را بشناسد و آنها را در جهت هدف‌های مؤسسه خود هماهنگ و هم‌سو سازد.

ــ با روش‌ها و فنون پیش‌بینی و آینده‌نگری آشنا شود.

ــ بتواند سایر فعالیت‌های خود مانند هدایت، کنترل و تصمیم‌گیری را در جهت مشخصی اجرا نماید.

انواع برنامه‌ریزی

براساس هدف‌های مختلف می‌توان برنامه‌ریزی‌های متفاوتی را تنظیم کرد مثلاً یک جوان فعال

۱ــ «اِمارات الدُوَل، اِنشاءِ اَلحِیَل» کلمات قصار نهج‌البلاغه.

که می‌خواهد با سرمایه اندک خود به امور تولیدی بپردازد، برای موفقیت در کار قطعاً باید فعالیت‌هایی که به تولید منجر می‌شود برنامه‌ریزی نماید. یک کشور، یک وزارتخانه، یک اداره کل و یک هنرستان و به‌طور کلی سازمان‌ها دارای هدف‌های مشخصی هستند و برای رسیدن به آنها لازم است هدف‌ها را در قالب برنامه تنظیم نمایند و چگونگی رسیدن به هر یک از آنها را مشخص کنند.

در اکثر کشورها معمولاً دو نوع برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد.

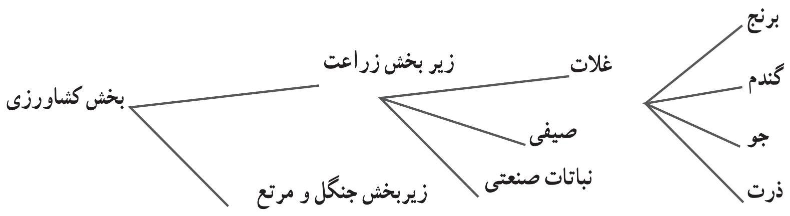
الف) برنامه‌ریزی کلان (ملّی) : برنامه‌ریزی کلان (ملّی) هر کشور، فعالیتی است که در آن دولت‌ها سعی دارند هدف‌های بلندمدت یا میان‌مدت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مشخصی را در زمان‌های معین در جامعه پیاده کنند، مانند برنامه پنج‌ساله اول، دوم و سوم جمهوری اسلامی ایران.

برنامه‌ریزی کلان کشور برای تأمین هدف‌های بلند مدت (مانند میزان اشتغال یا ارتقای سطح زندگی افراد جامعه) تدوین می‌گردد و اعتبار عملیات آن به تفکیک هر سال در بودجه سالانه کشور منظور می‌شود.

برنامه‌ریزی کلان کشور معمولاً در سطوح مختلفی انجام می‌شود که عبارت‌اند از :

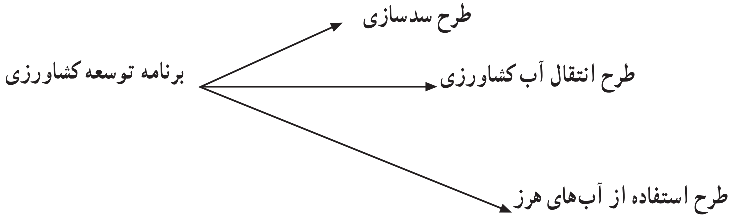
برنامه‌ریزی در سطح کلیات : که در این سطح، هدف‌های کلی مانند کیفیت رشد و توسعه اقتصادی کشور مورد توجه قرار می‌گیرد.

برنامه‌ریزی در سطح بخش : فعالیت‌های اقتصادی کشور به تعداد مناسبی بخش اصلی و هر بخش اصلی به تعدادی بخش فرعی (زیر بخش) تقسیم می‌شود. مانند بخش کشاورزی در نمودار زیر :



شکل ۱ــ۳ــ برنامه‌ریزی در سطح بخش

برنامه‌ریزی در سطح طرح‌ها : هر برنامه توسعه اقتصادی ــ اجتماعی مرکب از طرح‌های متعدد است. در واقع طرح، واحد مستقل کار اجرایی است که خود از مجموعه‌ای از عملیات تشکیل شده است (مانند طرح سدّسازی).

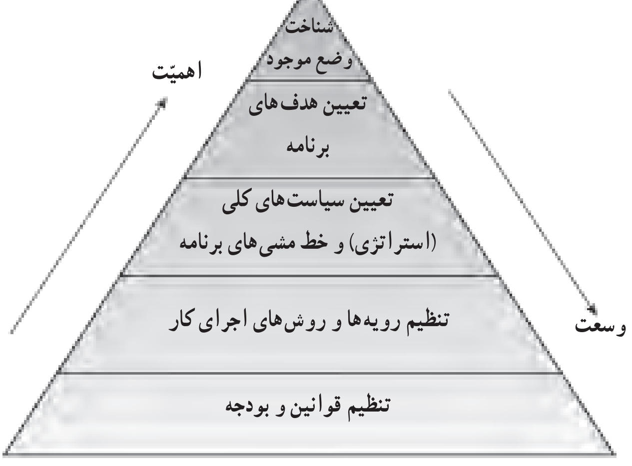


شکل ۲ــ۳ــ برنامه‌ریزی در سطح طرح‌ها

ب) برنامه‌ریزی منطقه‌ای (ناحیه‌ای) : برنامه‌ریزی منطقه‌ای[1] (ناحیه‌ای) جریانی است که در جهت تنظیم و هماهنگ کردن برنامه‌های اقتصادی ــ اجتماعی جامعه با نیازها و امکانات محلی صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها و طرح‌های توسعه هر منطقه به منظور تأمین هدف‌های توسعه آن منطقه است. به‌طور مثال ایجاد صنایع صادراتی در قالب توسعه مناطق مرزی ایران از این قبیل برنامه‌هاست. بدون شک میزان مشارکت مردم منطقه، یکی از عوامل مؤثر در پیشبرد هدف‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای است. امور آموزش عمومی، آموزش متوسطه و آموزش ابتدایی، برنامه‌های اجرایی تولیدی کوچک مانند صنایع کوچک روستایی و کشاورزی در مقیاس کوچک، می‌توانند در قلمرو برنامه‌ریزی منطقه‌ای قرار گیرند.

مراحل برنامه‌ریزی

مراحل برنامه‌ریزی را می‌توان در شکل ۳ــ۳ مشاهده کرد که هرکدام به اختصار توضیح داده می‌شود.



شکل ۳ــ۳ــ مراحل برنامه‌ریزی به ترتیب اهمیّت و وسعت

۱ــ Regional planning

۱ــ شناخت وضع موجود : یکی از اصلی‌ترین اقدامات در هر برنامه‌ریزی، بررسی و شناخت واقعی وضع موجود است. بدین معنی که لازم است وضعیت عواملی مانند امکانات مادی، منابع انسانی، نیازهای محیط اجتماعی و اقتصادی، ارزش‌ها، گرایش‌ها، مسایل و مشکلات مادی و غیرمادی و مقررات در سازمان کاملاً مشخص شود تا بتوان براساس آنها هدف‌ها را تعیین نمود.

۲ــ تعیین هدف : دومین قدم در برنامه‌ریزی، تعیین هدف‌ها برای کل سازمان و سپس برای هر یک از واحدها به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. چون هدف‌ها، نتایج مورد انتظار فعالیت‌ها را نشان می‌دهد بنابراین از اهمیت خاصی در برنامه‌ریزی برخوردار است. هر سازمان هدف‌های متعددی دارد که لازم است مدیر به همه آنها توجه کند حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه از بین هدف‌های متعدد، هدف ضروری انتخاب شود؟ مدیر ناگزیر است که درباره هدف‌های سازمان به تحقیق و مطالعه بپردازد تا بتواند هدف‌های اصلی[۱]، هدف‌های کلی[۲]، هدف‌های فرعی[۳] و هدف‌های بسیار فرعی (کالا یا خدمات) مؤسسه را به ترتیب اولویت و اهمیت تعیین نماید (سلسله مراتب هدف‌های مؤسسه مشخص شود).

۳ــ تعیین خط مشی‌ها[۴] (سیاست‌های کلی) : خط مشی در واقع راه رسیدن به هدف را نشان می‌دهد و کارکنان را برای رسیدن به آن راهنمایی می‌کند. خط مشی که همان سیاست‌های کلی مؤسسه است، موجب می‌شود که مدیران مختلف وقتی با موقعیت‌های مشابه برخورد می‌کنند، انتخاب‌های یکسانی داشته باشند. یا به عبارت دیگر خط مشی‌ها، چارچوب‌های تصمیم گیری و راهنمای عمل مدیران هستند. مثلاً چنانچه خط مشی مؤسسه‌ای درباره استخدام این باشد که نیروی انسانی مورد نیاز بدون توجه به جنس، نژاد و سن استخدام شود، در این چارچوب همه مدیران یکسان تصمیم می‌گیرند.

۴ــ رویه‌ها و روش‌های اجرای کار : رویه‌ها[۵]، مشخص‌تر از خط مشی‌ها هستند و جریان عملیات و طریقه دقیق انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌سازند. بنابراین، در رویه‌ها کلیه اقداماتی که برای انجام یک فعالیت یا طرح معینی لازم است تعیین می‌گردد و چگونگی اجرای وظایف در هر مرحله دقیقاً مشخص می‌شود. به عنوان مثال در مورد استخدام، کلیه اقداماتی که شخص باید انجام دهد از قبیل آزمون، معاینات و ... را رویه استخدام گویند. **روش‌ها[۶]**، نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را مشخص می‌کند مانند زمان مراجعه برای استخدام در مثال فوق.

۱ــ Plan ۲ــ Program ۳ــ Projects

۴ــ Policy ۵ــ Procedures ۶ــ Methods

۵ــ مقررات و قوانین : کلیه فعالیت‌های برنامه‌ریزی باید در چارچوب قواعد و قوانین مربوط طراحی شود مانند این که در برنامه رانندگی لازم است به استفاده از کمربند ایمنی توجه شود.

۶ــ بودجه : بودجه یکی از ابزارهای مهم برنامه‌ریزی و کنترل در مدیریت بوده و چون ماهیتی کمّی دارد، از دقت بیشتری در امر کنترل برخوردار است. بودجه‌بندی یا بودجه‌ریزی امروزی، دارای مدل‌های پیشرفته‌ای است. مانند بودجه برنامه‌ای و بودجه‌بندی بر مبنای عملیات.

تاریخچه برنامه‌ریزی در ایران

با شکل‌گیری شورای اقتصاد در سال ۱۳۱۶ مسئله برنامه‌ریزی برای نخستین بار در سطح کلان کشور (ملی) مطرح گردید که به‌دلیل وقوع جنگ جهانی دوم متوقف شد. درسال ۱۳۲۵ هـ.ش نخستین برنامه ۷ ساله عمرانی کشور تنظیم شد و در سال ۱۳۲۷ به تصویب مجلس شورای ملی رسید که آن هم پس از ۲ سال به‌دلیل آغاز ملّی شدن صنعت نفت متوقف گردید. برنامه عمرانی دوم (۱۳۴۱ ــ ۱۳۳۴) با همکاری مشاوران خارجی برای مدت ۷ سال تنظیم و در کشور اجرا شد که هدف آن افزایش تولید و بهبود وضعیت معیشت مردم و سرمایه‌گذاری در صنعت نفت بود. برنامه عمرانی سوم (۱۳۴۶ــ ۱۳۴۱) که توسط سازمان برنامه و بودجه تهیه شد، اولین برنامه‌ریزی جامع عمرانی کشور ایران است که برای مدت ۵ سال تنظیم شده بود. در دوران برنامه ۵ ساله عمرانی چهارم (۱۳۵۲ــ ۱۳۴۷) افزایش درآمدهای نفتی و صنعتی کردن ایران و رها شدن کشاورزی قابل ذکر است. هدف‌های کلی برنامه عمرانی پنجم (۱۳۵۶ــ۱۳۵۲) در ۳ بخش امور عمومی، امور اجتماعی و امور اقتصادی متمرکز گردیده بود. در این دوران بخش خصوصی در صنایع مصرفی رشد بسیار کرد و سودپرستی رایج شد.

نخستین برنامه پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۲ــ ۱۳۶۸) در سال ۱۳۶۸ به تصویب رسید که از هدف‌های آن می‌توان به بازسازی و تجهیز بنیه دفاعی، بازسازی ظرفیت‌های تولیدی و مناطق جنگ‌زده، ارتقای سطح فرهنگ عامه، رشد اقتصادی، افزایش اشتغال و تلاش در جهت تأمین عدالت اجتماعی اسلامی اشاره کرد. هدف کلی دومین برنامه پنج‌ساله توسعه (۱۳۷۸ــ۱۳۷۴) ادامه هدف‌های برنامه قبلی و توجه به رفع عدم تعادل‌های منابع و مصارف کلیه مردم و کاهش ابعاد بخش دولتی و تأمین بودجه برای محرومیت زدایی مناطق مختلف کشور بوده است که درسال ۱۳۷۳ به تصویب رسید.

در برنامه عمرانی پنج‌ساله سوم (۱۳۸۳ــ۱۳۷۹) که درسال ۷۸ به تصویب رسید دولت به رفع

محرومیت و کاهش تفاوت‌های سطح زندگی مردم در نقاط مختلف کشور پرداخته و کوچک کردن دولت و حذف شرکت‌های دولتی و سپردن فعالیت‌های اقتصادی به مردم و انجام کارهای زیربنایی را مدّ نظر قرار داده است.

در برنامه عمرانی پنج ساله چهارم توسعه اقتصادی ــ اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۹ــ۱۳۸۴) اتمام برنامه‌های ناتمام دولت، واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی و تعاونی در اجرای فرمان مقام رهبری (توضیح اصل ۴۴ قانون اساسی)، توسعه زیربناهای اقتصادی و رشد پایدار اقتصادی دانایی محور، دیده شده است (توفیق، ۸۵).

سؤالات

۱ــ برنامه‌ریزی را تعریف کنید و اجزای تعریف را توضیح دهید.
۲ــ اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی را شرح دهید.
۳ــ چهار مورد از محاسن برنامه‌ریزی را شرح دهید.
۴ــ برنامه‌ریزی ملّی (کلان) و سطوح آن را با ذکر مثال بیان کنید.
۵ــ برنامه‌ریزی منطقه‌ای را تعریف کنید و مثال بزنید.
۶ــ مراحل برنامه‌ریزی را با رسم شکل به اختصار توضیح دهید.
۷ــ سابقه برنامه‌ریزی در ایران قبل از جمهوری اسلامی را به‌طور مختصر شرح دهید.
۸ ــ سابقه برنامه‌ریزی در ایران بعد از جمهوری اسلامی را به اختصار بنویسید.

فصل چهارم

سازماندهی و کارگزینی

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ واژه سازماندهی را تعریف کند.

۲ــ تجربه آدام اسمیت را در تقسیم کار شرح دهد.

۳ــ اقدامات لازم برای تقسیم عادلانه و مناسب کار بین کارکنان را بیان کند.

۴ــ مبنای طبقه‌بندی سازمان‌ها (سازماندهی) را مختصر توضیح دهد.

۵ــ حیطه نظارت را تعریف کند.

۶ــ انواع حیطه نظارت را با ذکر محاسن و معایب هر یک بیان کند.

۷ــ واحدهای صف و ستاد را در سازماندهی شرح دهد.

۸ــ انواع ستادها را از نظر نوع وظایف تشریح کند.

۹ــ تفویض اختیار را تعریف کند.

۱۰ــ اصول تفویض اختیار را نام ببرد.

۱۱ــ عدم تمرکز را تعریف کند.

۱۲ــ انواع عدم تمرکز را به اختصار توضیح دهد.

۱۳ــ هماهنگی را تشریح کند.

۱۴ــ راه‌های ایجاد هماهنگی را در مؤسسات شرح دهد.

۱۵ــ ارتباطات سازمانی را تعریف کند.

۱۶ــ انواع ارتباطات را در سازمان توضیح دهد.

۱۷ــ موضوع کارگزینی را تعریف کند.

۱۸ــ وظایف کارگزینی را برشمارد.

۱۹ــ کارشکافی را تعریف کند و نکات اساسی هر یک از مشاغل را نام ببرد.

۲۰ــ شرح شغل و شرایط احراز شغل را تعریف کند.

۲۱ــ طبقه‌بندی مشاغل را تعریف کند.
۲۲ــ رسته‌های تخصصی مشاغل را در ایران نام ببرد.
۲۳ــ فعالیّت‌های مربوط به عملیات استخدامی را تعریف کند.
۲۴ــ انواع نمودار سازمانی را توضیح دهد.

سازماندهی

سازماندهی از وظایف مهّم مدیریت است. چنانچه عملیات دستگاه به‌قدری توسعه یابد که به خدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، سازماندهی ضرورت پیدا می‌کند. آدام اسمیت در کتاب «ثروت ملل» به اهمیت تقسیم کار در سازمان اشاره کرده است. او در بررسی‌های خود در یک کارخانه سوزن‌سازی ملاحظه کرد که هر کارگر قادر نیست به تنهایی روزانه بیش از ۲۰ عدد سوزن تولید کند. وی با تقسیم کار به وظایف ساده‌تر و اجرای کارهای سوزن‌سازی به‌گونه یکنواخت و پشت سر هم، محصول کار ده نفر کارگر را به ۴۸۰۰ سوزن در روز افزایش داد. یعنی در حقیقت توانست بازده کار کارگران را ۲۴ برابر کند و شیوه خط تولید یا خط مونتاژ[1] امروزی را که جای کارگران در محل کار ثابت و محصول متحرک است پایه‌گذاری نماید. تجربه آدام‌اسمیت مبنای تئوری قابلیت کار در سازمان است که می‌گوید : مجریان در اثر تمرین و تکرار زیاد کار، مهارت و تخصص برای انجام وظیفه حاصل می‌نمایند و بدین‌ترتیب محصول سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، سازماندهی عبارتست از : محول کردن وظایف و اختیارات متعدد به افراد مختلف و هماهنگ کردن روابط آنان در جهت تأمین هدف مشترک سازمان.

به‌عبارت دیگر تشکیل سازمان (سازماندهی) مستلزم اجرای سه عمل زیر است که شرح داده می‌شود :

ــ تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف

ــ تفویض اختیار و مسئولیت

ــ برقراری ارتباطات مناسب بین افراد و پست‌های مختلف (مقام‌ها) و هماهنگی بین مقام‌های سازمان به منظور کسب هدف مشترک.

۱ــ Assembly line

طبقه‌بندی وظایف و تقسیم کار

ــ تقسیم کار : همانگونه که گفته شد همزمان با توسعه عملیات سازمان، تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری پیدا کرده، برای اجرای کارهای مختلف از افراد متخصص و ماهر آن کار استفاده می‌شود و یا آن که می‌توان با کوچک کردن کارها، مهارت و صلاحیت افراد را افزایش داد.

برای تقسیم عادلانه و مناسب کار بین کارکنان لازم است اقدامات زیر صورت گیرد.

۱ــ فعالیت‌های سازمان مشخص شود و در واحدهایی به‌نام اداره طبقه‌بندی شود.

۲ــ مبنای طبقه‌بندی ادارات مشخص شود مانند زمان کار یا محل کار.

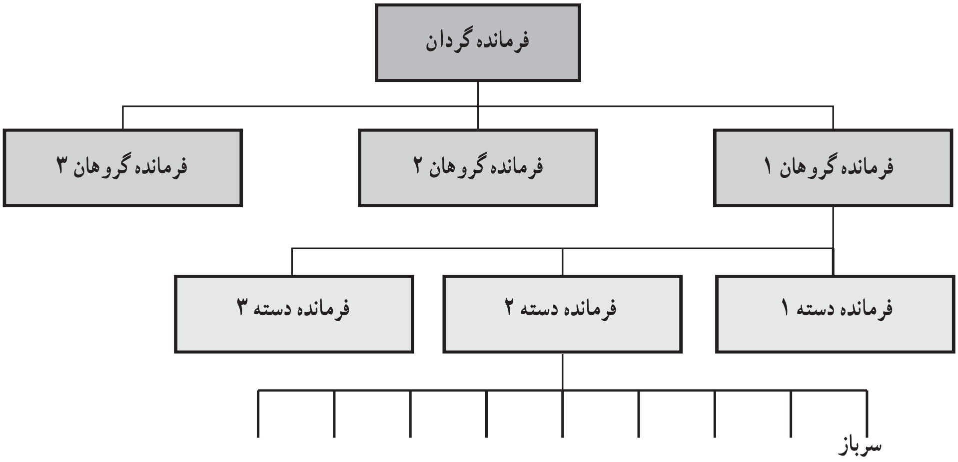
۳ــ کارها و فعالیت‌های مختلف به‌عنوان وظایف به متخصصان واگذار گردد.

۴ــ اجازه اجرای کار یا اختیار لازم برای اجرای کارها داده شود.

۵ــ مسئولیت اجرای کارها از کارکنان خواسته شود.

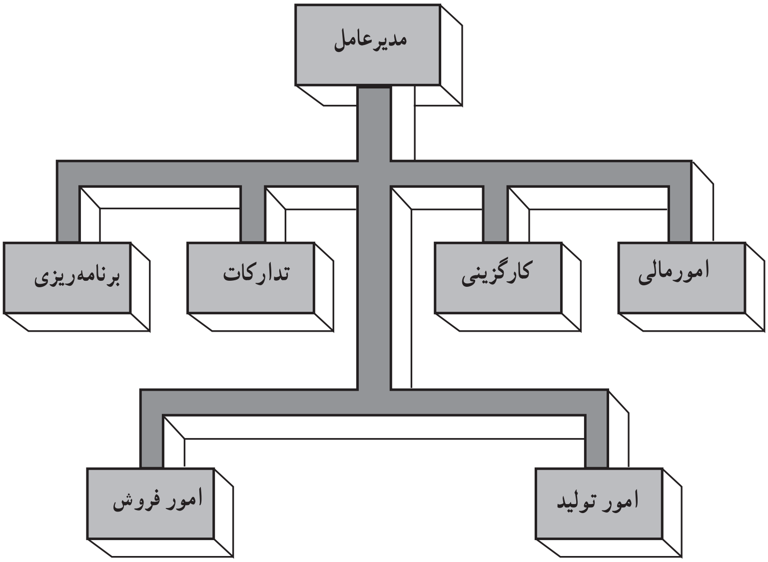
ــ مبانی طبقه‌بندی وظایف در سازماندهی : مبنای واحدی برای گروه‌بندی و دسته‌بندی فعالیت‌های یک سازمان وجود ندارد، هدف‌های تشکیل سازمان و نحوه اجرای کارها، مبانی گروه‌بندی را به‌وجود می‌آورد که مهمترین اشکال آن عبارت است از :

ــ سازماندهی بر مبنای تعداد : طبقه‌بندی براساس تعداد افرادی که زیر نظر یک مدیر کار می‌کنند، روشی با سابقه است که در مراکز نظامی رایج بوده و برای طبقه‌بندی سازمان‌هایی که فعالیت مشابه و یکسان دارند به‌کار می‌رود مانند قالی‌بافی.



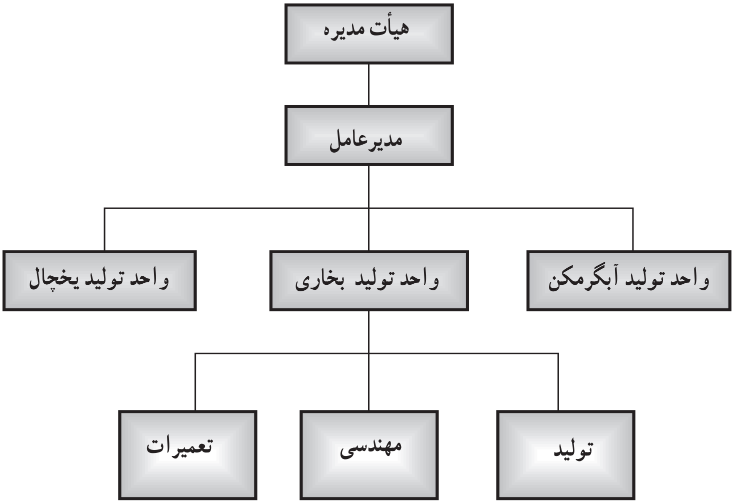
نمودار سازمانی ۱ــ۴ــ طبقه‌بندی سازمان‌ها برحسب تعداد

ــ سازماندهی بر مبنای وظیفه : در سازماندهی بر مبنای وظیفه، واحدها براساس وظایف محوله به آن‌ها طبقه‌بندی می‌شود و چون وظایف هر واحد با دیگری متفاوت است، طبقه‌بندی برحسب وظیفه را گاهی طبقه‌بندی برحسب تخصص هم می‌گویند. در این‌گونه سازماندهی کلیه تخصص‌ها و فعالیّت‌های مشابه در یک بخش جمع می‌شود. مثلاً وظایف یک مؤسسه تولیدی را می‌توان به چند واحد اصلی تقسیم و هر واحد اصلی را نیز به چند واحد فرعی تقسیم کرد. مانند سازماندهی اکثر ادارات دولتی (نمودار سازمانی ۲ــ۴).



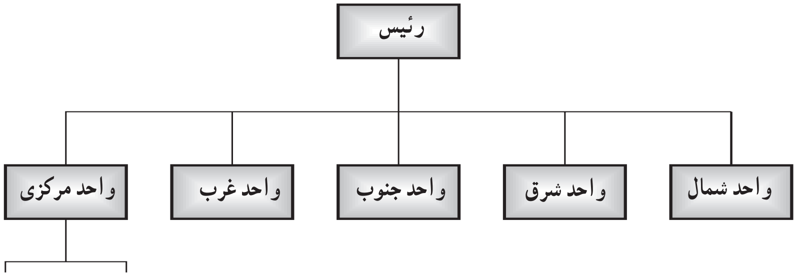
نمودار سازمانی ۲ــ۴ــ طبقه‌بندی سازمان‌ها برحسب وظیفه

ــ سازماندهی برمبنای نوع محصول (تولید) : در سازماندهی بر مبنای نوع محصول، سازمان براساس نوع تولید یا نوع خدماتی که ارائه می‌کند طبقه‌بندی می‌شود. نمودار ۳ــ۴ نمایانگر این‌گونه سازماندهی است.



نمودار سازمانی ۳ــ۴ــ نمودار یک سازمان برمبنای نوع تولید (طبقه‌بندی سازمان‌ها برحسب نوع محصول)

ــ **سازماندهی برمبنای منطقه عملیات (جغرافیایی)** : طراحی سازمان برمبنای مناطق جغرافیایی برای مؤسساتی مفید است که عملیات آن‌ها در منطقه وسیعی گسترده است. بخصوص اگر عملیات مشابه باشد مانند سازماندهی فروش کالا در فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا سازماندهی ناحیه‌های انتظامی یا سازماندهی آموزش و پرورش تهران که به مناطق مختلف طبقه‌بندی شده است.



نمودار سازمانی ۴ــ۴ــ نمودار یک سازمان برمبنای منطقه عملیات

طبقه‌بندی‌های دیگری نیز برای طراحی سازمان‌ها پیشنهاد شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به طراحی بر مبنای ارباب رجوع (مشتری) و زمان اشاره کرد.

مدیران لازم است در انتخاب الگوی مناسب طراحی برای سازمان، به عواملی مانند موفقیت سازمان، نوع کاری که باید انجام شود، شخصیت افرادی که باید مسئولیت کارها را به عهده بگیرند، نحوه ارائه خدمت و تکنولوژی به‌کار رفته در سازمان توجه کنند.

سطوح سازمانی و حیطه مدیریت[1]

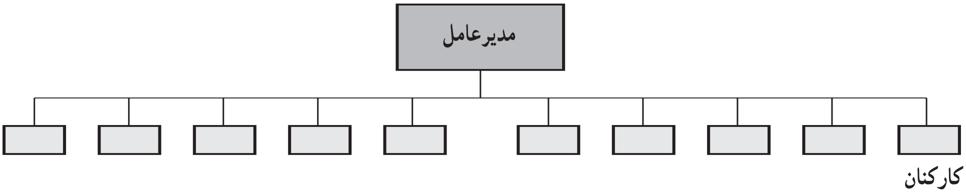
حیطه مدیریت که گاهی حیطه سرپرستی یا حیطه نظارت نیز گفته می‌شود، عبارتست از تعداد افرادی که مستقیماً زیرنظر یک مدیر یا سرپرست کار می‌کنند. در سازماندهی مشاغل چون افراد دارای تخصص‌های زیادی هستند بنابراین تعیین تعداد افرادی‌که لازم است زیر نظر یک نفر کار کنند بسیار مهّم است. سطوح سازمانی یا سطوح مدیریت از مجموع طبقه‌بندی مشاغل در سازمان، به‌وجود می‌آید که در شکل ۲ــ۱ نشان داده شده است.

سازمان از نظر حیطه نظارت یا سطوح سازمانی بر دو گونه تقسیم می‌شود :

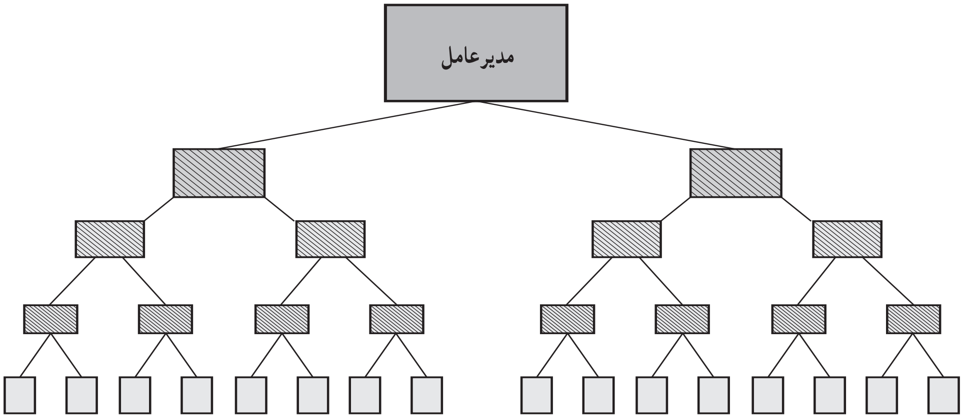
ــ سازمان با حیطه نظارت وسیع (سازمان افقی) این‌گونه سازماندهی دارای سطوح سازمانی کم است مانند کارگاه قالی‌بافی (نمودار سازمانی ۵ــ ۴).

ــ سازمان با حیطه نظارت محدود (سازمان عمودی) این‌گونه سازماندهی دارای سطوح سازمانی زیاد است مانند اکثر سازمان‌های اداری ایران (نمودار سازمانی ۶ــ۴).

هریک از این دو سازماندهی، دارای مزایا و معایبی است که در شکل ۷ــ۴ نشان داده شده است.



نمودار سازمانی ۵ــ ۴ــ سازمان با حیطه نظارت وسیع (سازمان افقی) که دارای ۲ سطح سازمانی است.



نمودار سازمانی ۶ــ۴ــ سازمان با حیطه نظارت محدود (سازمان عمودی یا بلند) که دارای ۵ سطح سازمانی است.

۱ــ Span of Management

نوع سازمان	مزایا	معایب
سازمان افقی (حیطه نظارت وسیع)	ــ جریان ارتباطات سریع است. ــ رؤسا مجبورند به زیردستان اختیار بدهند.	ــ عمل هماهنگ کردن مشکل است. ــ اعمال کنترل ضعیف می‌شود.
سازمان عمودی (حیطه نظارت محدود)	ــ ارتباطات فقط بین عده‌ای از کارکنان جریان دارد و قابل کنترل است. ــ هماهنگی بیشتر است.	ــ درنتیجه سطوح زیاد هزینه‌ها زیاد می‌شود. ــ مجاری ارتباطات طولانی و کنترل قوی.

شکل ۷ ــ۴ــ مزایا و معایب سازمان‌های افقی و عمودی

برای سازماندهی لازم است معلوم شود که یک مدیر بهتر است بر چند نفر مدیریت کند. عقاید دانشمندان علم اداره متفاوت است لیکن عدّه زیادی توصیه کرده‌اند که این رقم باید در سطوح بالای سازمان بین ۴ تا ۸ نفر و در سطوح پایین سازمان بین ۸ تا ۱۵ نفر باشد. دانشمندان عواملی مانند تشابه وظایف، پیچیدگی وظایف، ویژگی‌ها و توانایی‌های مدیر، ویژگی‌ها و توانایی‌های زیردستان، تفویض اختیار (دادن مسئولیت اجرای کارها به دیگران) نوع برنامه و وجود تکنولوژی جدید را در تعیین حیطه نظارت یا سطوح سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

صف و ستاد

واحدهای سازمان‌های بزرگ از نظر شکل وظایف بر دو نوع واحدهای صف و واحدهای ستاد تقسیم می‌شود. تشخیص واحدهای صف و ستاد در سازمان، به‌طور کاملاً مشخص و دقیق امکان‌پذیر نیست و یا حداقل مشکل است اما می‌توان در یک چارچوب کلی وظایف آن دو را از یکدیگر جدا کرد.

فعالیّت‌های **صف**[۱] در یک سازمان فعالیّت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند مانند فعالیت کارگران در کارخانه‌ها یا معلّمان در مدارس یا پزشکان در بیمارستان‌ها، که در حقیقت فعالیت آن‌ها ماهیّت اجرایی دارد و کارهایی است که به تولید کالا یا خدمات در سازمان منجر می‌شود.

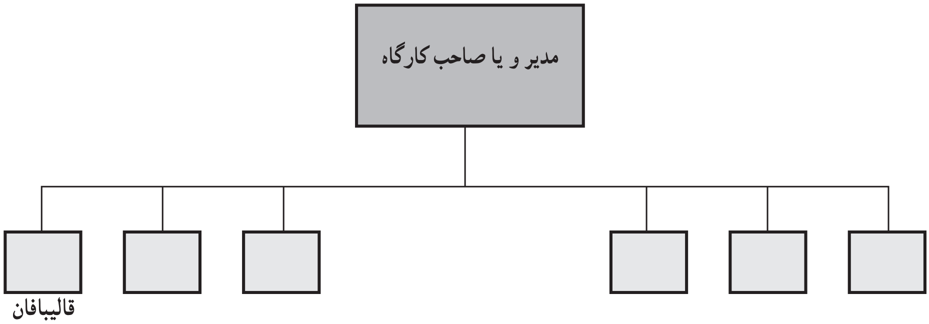
فعالیت‌های **ستادی**[۲] به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که به‌طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارد یعنی به واحدهای صف کمک می‌کند تا آن‌ها بتوانند به نحو مؤثری کار کنند.

۱ــ Line　　۲ــ Staff

واحدهای طرح و برنامه، تشکیلات و روش‌ها[1]، تحقیقات، مشاوره، کنترل، بسیج امکانات، امور حقوقی و پشتیبانی، همگی دارای فعالیت‌های ستادی هستند، فعالیّت‌های واحدهای ستادی جنبه اجرایی نداشته، بلکه ماهیت کمکی و مشورتی دارد و چون باید واحدهای صف را راهنمایی کند بنابراین، لازم است که کارکنان ستادی افرادی متخصّص باشند. واژه‌های صف و ستاد از سازمان‌های نظامی به سازمان‌های اداری رسیده است.

انواع سازمان‌ها برحسب واحدهای صف و ستاد : به‌طور کلی سه نوع سازمان مطرح شده است که عبارتند از «سازمان صف»، «سازمان ستاد» و «سازمان صف و ستاد» که سازمان‌های امروزی جامعه ما براساس «سازمان صف و ستاد» سازماندهی شده است. هرکدام به اختصار توضیح داده می‌شود.

ــ سازمان صف : به سازمان‌های کوچک که کلیه کارکنان آن‌ها زیر نظر یک فرد یا یک گروه کار کرده و دستور می‌گیرند، «سازمان‌های صف» گفته می‌شود. مانند کارگاه‌های قالیبافی خصوصی که صاحب کارگاه در عین حال مدیر و سایر افراد کارگران قالیبافی هستند، یا اینکه در دبستان‌ها و دبیرستان‌ها کلیه نیروهای انسانی از جمله معلمان و دبیران که دارای تخصص هستند و مستقیماً با دانش‌آموزان در ارتباطند جزو سازمان صف هستند. این نوع سازمان گاهی به نام سازمان اجرایی هم گفته می‌شود.

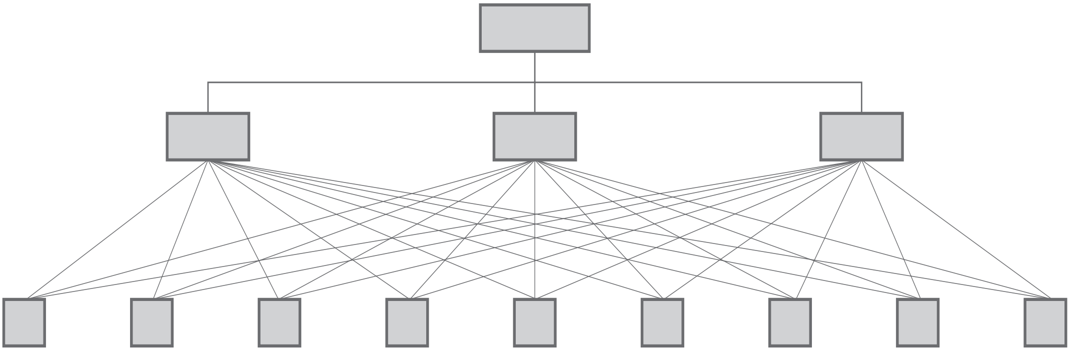


نمودار سازمانی ۸ــ ۴ ــ سازمان صف (قالیبافی)

ــ سازمان ستاد یا سازمان تخصصی : در سازمان‌ها مدیران مسئولیت‌های خاصی دارند و هر مدیر براساس تخصصی که دارد به کارکنان زیردست دستور داده و نتیجه کار را به مدیریت بالاتر گزارش می‌دهد. این رویه در سازمان‌های اداری و تولیدی جریان دارد، اما در برخی فعالیت‌های

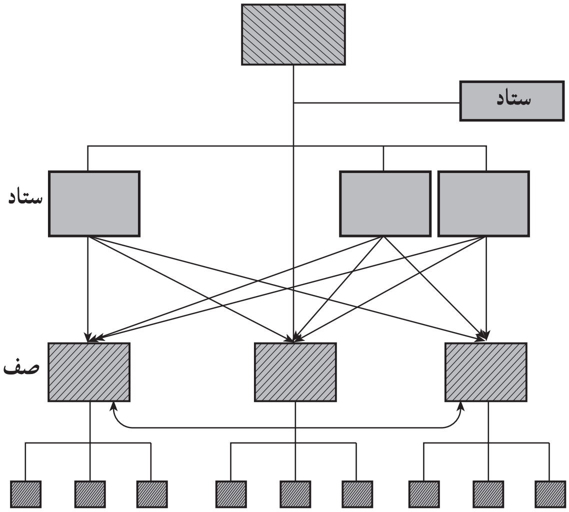
۱ــ واحدی از مؤسسه است که به تنظیم و بهبود روش‌های اجرای کار می‌پردازد.

سازمانی، کارکنان دارای سرپرستان گوناگونی هستند و از چند مدیر دستور می‌گیرند که به این رویه سرپرستی چندجانبه گفته می‌شود و توسط فردریک تیلور ارائه شده است. مانند فعالیّت اداره امتحانات آموزش و پرورش در مراکز استان‌ها که هم از اداره کل امتحانات وزارت آموزش و پرورش و هم از اداره کل آموزش و پرورش استان یعنی از هر دو اداره کل، دستور می‌گیرد، از اداره کل امتحانات دستورات تخصصی دریافت می‌کند و از اداره کل آموزش و پرورش استان دستورات اجرایی دریافت می‌کند، در این مورد اداره کل امتحانات سازمان ستادی گفته می‌شود.



نمودار سازمانی ۹ــ۴ــ سازمان ستاد

ــ سازمان صف و ستاد:
این نوع سازماندهی در حال حاضر رایج‌ترین نوع سازماندهی درنظام اداری ایران است در این سازماندهی واحدهای ستادی به مدیران بالای سازمان توصیه‌های لازم را ارائه می‌دهند. آنان هم‌چنین توصیه‌های خود را با واحد صف هماهنگ کرده و برای اجرا به واحدهای صف ابلاغ و در اجرا به آن‌ها کمک می‌کنند.



نمودار سازمانی ۱۰ــ۴ــ سازمان صف و ستاد

انواع ستاد : در سازماندهی ابتدا هدف مشخص می‌شود و سپس نیروهای اجرایی (صف) که دارای تخصص (فنی) هستند معلوم می‌گردد و آنگاه نیروهای ستادهای مختلف که برای حمایت و پشتیبانی از نیروهای صف پیش‌بینی شده مشخص می‌شود. طراحی این‌گونه ستادها بسیار مهم است، اگر طراحی دو نیروی «**صف و ستاد**» به‌خوبی صورت نگیرد، گاهی برخوردها و ناسازگاری‌هایی بین صف و ستاد پیش می‌آید که هرکدام از آن دو گروه بر اهمیت بیشتر کار خود تأکید داشته و در نهایت مانع بهتر به ثمر رسیدن هدف‌های سازمان می‌شوند. لازم به یادآوری است که فعالیت هر دو واحد (صف و ستاد) مهم بوده و لازم و ملزوم یکدیگر است، مانند فعالیت نیروهایی که در خط مقدم جبهه با دشمن می‌جنگند و فعالیّت آنانی که برای رزمندگان تدارکات لازم را فراهم می‌کنند.

ستاد را می‌توان از نظر نوع وظایفی که برعهده دارد، بر سه دسته تقسیم کرد : ستاد عمومی، ستاد فنی و ستاد یاری دهنده (کمکی).

ستاد عمومی : ستاد عمومی شامل متخصّصانی است که روی برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان کار می‌کنند و نتیجه کار را به مقامات بالای سازمان تحویل می‌دهند و کار آنان عموم سازمان را دربر می‌گیرد.

ستاد فنی : کارشناسان ستاد فنی، متخصّصان اصلی سازمان هستند، مانند این که وزارت آموزش و پرورش از خدمات تخصّصی و فنی راهنمایان تعلیماتی که از آگاهی و تخصص بیشتری نسبت به معلمان (نیروهای صف) برخوردارند، برای ارتقای سطح اطّلاعات معلمان و دانش‌آموزان در مقاطع مختلف تحصیلی استفاده می‌کند و چون فعالیت این‌گونه متخصّصان در نهایت منجر به ارائه نظرات مشورتی می‌شود بنابراین به آنان ستادهای مشورتی هم می‌گویند.

ستاد یاری‌دهنده (کمکی) : این‌گونه ستادها اغلب در زمینه کنترل مدیریت، بودجه عملیاتی، حسابداری، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها، نگهداری و اداره امور اموال، بیمه، تدارکات و تأمین وسایل حمل و نقل به‌صورت تمرکزی فعالیت می‌نمایند و اکثراً دارای محل سازمانی مشخص هستند. ستاد یاری‌کننده معمولاً به دو دسته دائم و موقت تقسیم می‌شود که ستادهای کمک‌رسانی به مناطق زلزله‌زده از نوع موقت است و ستاد کمک به سالمندان از نوع دائمی است.

تفویض اختیار و عدم تمرکز

دو واژه تفویض اختیار و عدم تمرکز در مقابل «عدم تفویض اختیار» و «تمرکز» قرار دارد که دو واژه اول در سازماندهی بیشتر مورد توجه است. مدیریت سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزی که

دارای فعالیّت‌های گوناگونی هستند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین و همچنین به‌وجود آوردن نظام عدم تمرکز در کارها، با مشکلات عدیده‌ای روبرو می‌شود. به‌دلیل اهمیت این دو موضوع، هریک جداگانه توضیح داده می‌شود.

تفویض اختیار و عدم تفویض اختیار: اختیار را توانایی اعمال اراده و نظرات خود بر دیگری یا دیگران تعریف کرده‌اند که با تعریف قدرت شباهت دارد، لیکن قدرت دارای دامنه تأثیرپذیری وسیعتری است. اختیار بیشتر منشأ و اثر سازمانی دارد و به‌قدرت شغلی معروف است و شاغل با استفاده از اختیار می‌تواند در سازمانی که کار می‌کند، بر تصمیم همکاران مخصوصاً زیردستان تأثیر بگذارد. در سازمان‌های دولتی، اختیار از قانون، آیین نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها منشأ می‌گیرد و به مدیران تفویض می‌شود و مدیران براساس قانون حق دستور دادن پیدا می‌کنند. در سازمان‌های بازرگانی صاحبان اختیار همان سهامداران هستند که می‌توانند اختیارات خود را به هیأت مدیره تفویض نمایند. چنانچه مدیری قسمتی از اختیارات و کارهای خود را به دیگری واگذار کند به این موضوع تفویض اختیار گفته می‌شود و برعکس آن را عدم تفویض اختیار گوییم.

اندیشمندان مدیریت، تفویض اختیار را واگذاری قسمتی از وظایف مدیر به فرد یا افراد دیگر تعریف کرده و برای آن اصولی به شرح زیر قائل شده‌اند.

اصول تفویض اختیار

ــ پس از واگذاری مسئولیت اجرای وظایف خاصی از طرف مقام بالاتر به مقام پایین‌تر (علاوه‌بر وظایف قبلی) لازم است اختیارات متناسب با آن مسئولیت به زیر دست داده شود. عدم تناسب بین مسئولیت و اختیار موجب کاهش بازده سازمان می‌گردد.

ــ جریان تفویض اختیار هر زمان که مقام واگذار کننده (مافوق) صلاح بداند لغو می‌شود.

ــ چگونگی اجرای کار و وظایف باید روشن شود و اختیارات لازم و متناسب به مسئولان تفویض شده و از آن‌ها مسئولیت اجرای کار خواسته شود.

ــ تفویض اختیار همواره شامل قسمتی از وظایف است نه همه وظایف. مدیر با اجرای تفویض اختیار به زیردستان و کنترل نتایج کار آنان می‌تواند موجب تسریع در اجرای کارها و ایجاد زمینه آموزش و تمرین عملی، انگیزش به‌کار و خلاقیت کارکنان سازمان شود. با این همه خاصیت، مدیران نمی‌توانند همه وظایف خود را تفویض (واگذار) نمایند.

تمرکز و عدم تمرکز: منظور از تمرکز این است که قدرت تصمیم‌گیری در سازمان فقط در دست فرد یا افراد معدودی قرار دارد و آن افراد براساس عقاید خود تصمیم می‌گیرند (خودمحوری)،

که در این‌صورت حالت **تمرکز** به‌وجود می‌آید. اما هرگاه مدیران تصمیم‌گیرنده از نظرات سایر افراد متخصص در سازمان استفاده کنند، یا به عبارت دیگر، هرگاه تصمیمات سازمان توسط یک فرد یا افراد خاصی به‌تنهایی و به‌صورت متمرکز انجام نشود و دیگران هم در اخذ تصمیم مشارکت داشته باشند (مدیریت مشارکتی) تصمیم‌گیری به‌صورت غیرمتمرکز یا **عدم تمرکز** اتخاذ می‌گردد. بر این اساس می‌توان گفت: در مسأله عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری توسط فرآیند تفویض اختیار بین افراد آن سازمان برحسب مسئولیتی که دارند تقسیم شده و هر کارمندی متناسب با مسئولیتی که دارد برای اجرای کارها اختیار خواهد داشت.

انواع عدم تمرکز: در نظریه‌های سازمان و مدیریت مفهوم عدم تمرکز، به تفویض اختیارات از طرف مقامات بالای سازمان به مقامات پایین‌تر سازمان گفته می‌شود. عدم تمرکز به سه نوع اقتصادی، اداری و سیاسی تقسیم می‌شود. عدم تمرکز اداری نیز خود به سه دسته تقسیم می‌شود، که عبارت‌اند از: عدم تمرکز سازمانی، عدم تمرکز جغرافیایی و عدم تمرکز فنی که در اینجا به انواع عدم تمرکز اداری به طور مختصر اشاره می‌شود.

انواع عدم تمرکز		ویژگی‌ها
اقتصادی		برنامه‌ریزی تولید و توزیع و اجرای آن در کشور، منطقه‌ای بوده و در کل جامعه پراکنده است.
اداری	سازمانی	مرکز ثقل تصمیم‌گیری در بالای هرم سازمانی نیست و هر مدیر بر مبنای تقسیم‌کار و وظایف می‌تواند تصمیمات لازم را اخذ نماید.
	جغرافیایی	واحدهای مختلف سازمانی یک کشور در کلیه مناطق آن کشور توزیع شده است مانند توزیع ادارات آموزش و پرورش در شهرهای کشور.
	فنی تخصصی	ایجاد و تأسیس تعدادی از سازمان‌ها و مؤسسات مستقل فنی ـ تخصصی در خارج از ضوابط و مقررات تأسیس سازمان‌ها.
سیاسی		عدم تمرکز قانونگذاری، اشتراک مساعی مردم در دموکراسی.

هماهنگی و یکپارچه‌سازی

عده‌ای از علمای مدیریت، وظیفه هماهنگی مدیر را جزو وظایف سازماندهی وی دانسته و معتقدند: هماهنگی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر و به منظور کسب هدف‌های مشترک و یکپارچگی سازمانی صورت می‌گیرد. پس از جریان تقسیم کار، وظیفه هماهنگ‌کردن کارها، فعالیّت بعدی مدیر را تشکیل می‌دهد، زیرا اگر هماهنگی

نباشد، هر واحد سازمانی یا هریک از کارکنان که دارای وظایف و هدف‌های خاصی هستند دنبال کارها و هدف‌های خود می‌روند و درنتیجه هدف‌های کلی سازمان تأمین نخواهد شد. بنابراین، هماهنگی جریانی است که در طی آن هدف‌ها و وظایف واحدهای مختلف یک سازمان هم‌سو و هم جهت می‌شود تا به بهترین شکل هدف‌های کلی سازمان تأمین شود.

راه‌های ایجاد هماهنگی : در سازمان‌های کوچک، چون تعداد کارمندان کم است، ایجاد هماهنگی ساده است. اما در سازمان‌های بزرگ به دلیل تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف تخصصی، ایجاد هماهنگی در بین فعالیّت‌ها مشکل است. از روش‌های زیر می‌توان در ایجاد هماهنگی استفاده کرد :

ــ هماهنگی از طریق استاندارد کردن کارها.

ــ وضع مقررات.

ــ هماهنگی از طریق ایجاد واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده.

ــ هماهنگی از طریق جلسات گروهی.

ــ **هماهنگی از طریق استاندارد کردن کارها** : منظور از استاندارد کردن فعالیت‌ها، این است که فعالیت‌های مشابه در سازمان‌های مختلف به یک شکل و تا حدی در یک زمان معین صورت گیرد. مثلاً در یک سازمان حسابداری، هرگاه مدیر دستور دهد که از فرم‌های استاندارد شده استفاده شود، به‌راحتی می‌توان ضمن صرفه‌جویی در وقت، ارتباطات و کنترل سازمانی را انجام داد.

ــ **وضع مقررات** : از طریق تدوین مقررات می‌توان اقدامات آینده مؤسسه را روشن نمود و در صورت لزوم با تغییرات حاصل هماهنگ کرد.

ــ **هماهنگی از طریق ایجاد واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده** : واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده معمولاً به دو شکل موقت و دائم به کار هماهنگی می‌پردازند. واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده موقت برای رسیدن به هدف‌های موقت تشکیل می‌شود مانند گروه‌های هماهنگ‌کننده امدادی که برای کمک‌رسانی به سیل‌زدگان تشکیل می‌شود. واحدهای سازمانی هماهنگ‌کننده ثابت در زمینه‌هایی که از پیچیدگی و دشواری بیشتری برخوردار است تشکیل می‌شود و دارای پست جداگانه‌ای است. این روش که اکثراً پر هزینه است، به‌ندرت به‌کار می‌رود و بیشتر مدیران مسئول سعی می‌کنند شخصاً کار هماهنگی را به عهده داشته باشند.

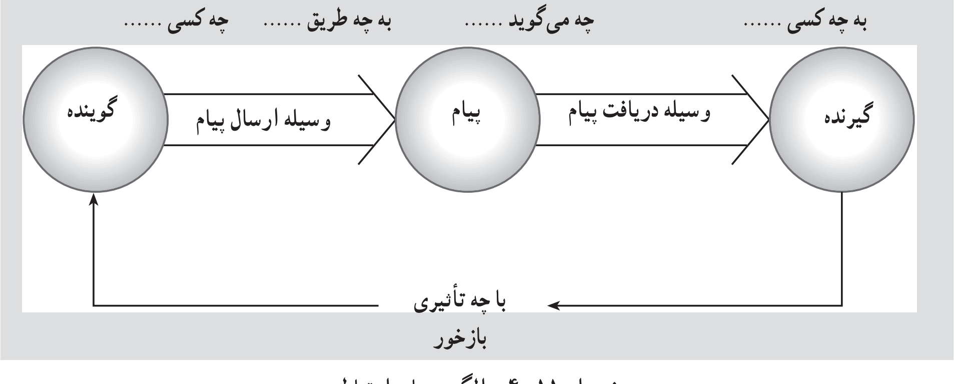
ــ **هماهنگی از طریق جلسات گروهی** : جلسات گروهی مرتب و یا جلساتی که در صورت لزوم تشکیل می‌شود، می‌تواند وسیله خوبی برای ایجاد هماهنگی در بین واحدهای مختلف سازمان باشد.

ارتباطات[1]

یکی از وظایف مدیر در سازماندهی، برقراری سیستم ارتباطات منظم و کارآمد در سازمان است. بنابراین، هر مدیری مقداری از وقت خود را صرف برقرارکردن ارتباطات بین واحدها و کسب اطلاعات و انتقال آن می‌کند. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیران در کلیه سطوح مدیریت است و مدیریت بدین وسیله تار و پود سازمان را به هم پیوند داده، موجب یکپارچگی و وحدت سازمان می‌شود.

تعریف ارتباطات سازمانی : ارتباطات عبارت است از جریان ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک معانی آن توسط شخص گیرنده، به عبارت دیگر ارتباطات در سازمان، جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا اطلاعات، مفاهیم و مقاصد خود یا پیام خود را با وسیله خاصی به طور قابل فهم به یک‌دیگر انتقال دهند. به طور مثال هنگامی که شما به برنامه اخبار رادیو توجه دارید، رادیو فرستنده و اخبار به‌عنوان اطلاعات (پیام) از فرستنده به‌وسیله زبان فارسی (مجرای ارتباطی) به شما که گیرنده هستید انتقال پیدا می‌کند و در شما تأثیر می‌گذارد. حال اگر به اخبار رادیو با زبان دیگری که برای شما قابل فهم نباشد گوش دهید هیچ‌گاه مفاهیم و مقاصد گوینده را درک نخواهید کرد (مجرای ارتباط مسدود است).

فرآیند ارتباطات و عناصر اساسی آن : فرآیند کلی ارتباطات مطابق الگوی ساده ارتباط درشکل ۱۱ــ۴ شامل پنج عنصر است که عبارت‌اند از : گوینده، پیام، وسیله، گیرنده و بازخور. این فرآیند را می‌توان به این‌صورت خلاصه کرد : چه کسی... چه می‌گوید... با چه وسیله... به چه کسی... و با چه تأثیری. هرگاه یکی از عناصر ارتباط حذف شود، جریان ارتباط قطع می‌شود.



نمودار ۱۱ــ۴ــ الگوی ساده ارتباط

۱ــRelationship

در فرآیند ارتباطات مؤثر، گوینده سعی دارد با گیرنده ارتباط مشترک برقرار نماید و معانی و مفاهیم (پیام) را با وسیله ارتباطی خاص آن‌گونه ارسال نماید که درک و فهم مشترکی از پیام بین آن دو فراهم گردد. به عبارت دیگر، آن‌چه انتقال یافته است هم برای فرستنده و هم برای گیرنده معنا و مفهوم یکسانی داشته باشد. مثلاً در یک تماس تلفنی، یا نگارش مکاتبات اداری و یا جلسه سخنرانی برای ایجاد ارتباط مؤثر بین گوینده و شنوندگان، لازم است سخنران با زبان مورد قبول شنوندگان، آن‌گونه سخنرانی کند که کلیه شنوندگان با دارا بودن برداشت‌های گوناگون فردی، درک و فهم مشترک و یکسانی از موضوع سخنرانی داشته باشند.

انواع ارتباطات در سازمان : نمودارهای سازمانی می‌تواند جریان ارتباطات رسمی را در سازمان منعکس نماید و چون نمودارها متفاوت‌اند بنابراین، جریان ارتباطات هم در سازمان مختلف است (نمودار ۱۲ــ۴). ارتباطات رسمی سازمانی از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند، به سه دسته تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از :

۱ــ ارتباطات عمودی (ارتباط بین مقامات بالای اداری و مقامات پایین اداری و برعکس)

۲ــ ارتباطات افقی (ارتباط بین مقامات هم‌سطح اداری)

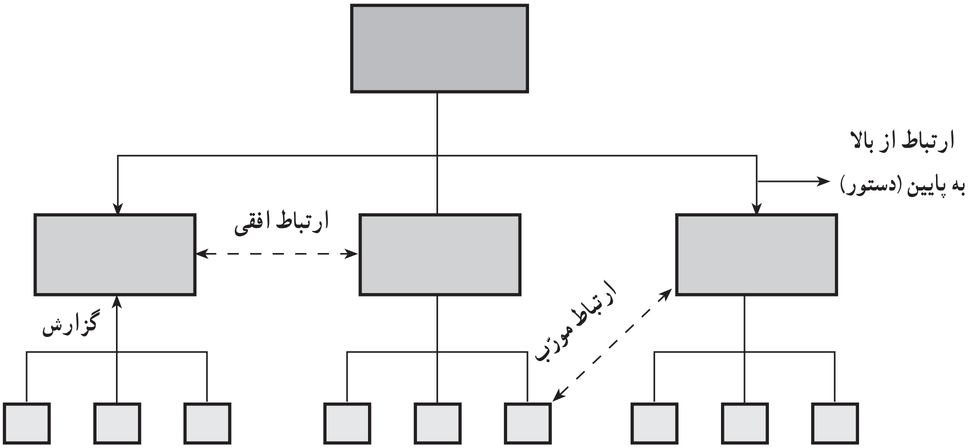
۳ــ ارتباطات مورب (ارتباط بین مقاماتی که در یک طبقه نیستند)

ارتباطات عمودی در سازمان : این نوع ارتباط رایج‌ترین شکل ارتباط در سلسله مراتب سازمانی و دارای دو الگو است : **ارتباطات از بالا به پایین :** هدف این نوع ارتباط، ابلاغ دستورات مقامات بالاتر به زیردستان است. این نوع ارتباط می‌تواند کتبی مانند ابلاغ حکم استخدام و یا شفاهی مانند دستور تلفنی باشد. **ارتباطات از پایین به بالا :** هدف این نوع ارتباط، ارائه گزارش، ادای توضیحات و شرح مأموریت‌ها، ارائه پیشنهادها و اعتراضات است که از طرف مقامات پایین به بالا جریان دارد.

ارتباطات افقی : این نوع ارتباط که بین بعضی از واحدهای اداری هم‌سطح در جریان است، در سازمان‌هایی که با روش تفویض اختیار کار می‌کنند، بسیار کاربرد دارد و سبب هماهنگی عملیات واحدها می‌شود. مانند ارتباطات سازمانی بین اداره حسابداری و اداره کارگزینی.

ارتباطات مورب : این نوع ارتباط در بین بعضی از واحدهایی که در یک سطح و یا یک مرتبه سازمانی نبوده و از طرفی رابطه گزارش‌دهی مستقیم ندارند، صورت می‌گیرد که در ایران کم است.

علاوه‌بر وجود ارتباطات رسمی در بین اعضای یک سازمان، همان‌گونه که در بخش سازمان غیررسمی گفته شد، ارتباطات غیررسمی نیز در بین کارکنان سازمان وجود دارد که ممکن است به‌طور نامشخص در هر جای سازمان عمل کند.



نمودار ۱۲ــ۴ــ جریان ارتباطات در سازمان

کارگزینی و فرآیند آن

علمای مدیریت در تشریح مسایل مربوط به امور استخدام و به کارگیری نیروی انسانی از واژه‌های مختلفی مانند: امور پرسنل، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت استخدام، مدیریت منابع انسانی، امور استخدامی و کارگزینی استفاده کرده و معتقدند: موضوع اداره امور استخدامی یا کارگزینی، مطالعه قواعد و روش‌های استخدام، پرورش، حفظ و کاربرد منابع انسانی در مؤسسات است[1].

وظایف مدیریت کارگزینی: مدیریت امور پرسنل (کارگزینی) با عوامل انسانی که مهمترین و پرارزش‌ترین عوامل تولید است سروکار دارد. بنابراین، سعی دارد به نحو مؤثری از آن بهره‌برداری نماید، به همین منظور ابتدا احتیاجات نیروی انسانی سازمان برای آینده را برآورد می‌کند، سپس خط‌مشی کارمندیابی و عملیات استخدامی مانند روش‌های انتخاب، انتصاب، ترفیع یا انتقال را مشخص می‌سازد. آنگاه به طبقه‌بندی مشاغل در سازمان و تعیین میزان حقوق و دستمزد عادلانه کارکنان اقدام می‌کند و با شناختی که از توان‌ها و استعدادهای کارکنان به‌دست می‌آورد، به تقسیم کار بین آنان و آموزش آنان می‌پردازد. مدیریت کارگزینی با توجه به امکانات و نیازهای سازمان، مزایا و خدمات

۱ــ ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۱

پرسنلی و رفاهی کارکنان مانند بیمه، بازنشستگی، بهداشت و درمان را برنامه‌ریزی می کند و در نهایت تلاش می‌کند در کارکنان سازمان حسّ تعاون، همکاری و فرآیند خودکنترلی ایجاد کند و در نهایت موجبات افزایش بازده تولید و رضایت شغلی کارکنان را فراهم نماید.

تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی) : برای اجرای وظایف مدیریت کارگزینی و رسیدن به هدف‌های افراد و سازمان، مطالعه مشاغل سازمان و وظایف هر شغل لازم و ضروری است که این موضوع از طریق تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی) تحقق می‌یابد. بنابراین، تجزیه شغل در اصطلاح تخصصی، عمل جمع‌آوری و مطالعه، کشف و ثبت نکات اساسی هریک از مشاغل سازمان است به‌طوری که مشخص شود هر کارمند یا کارگری چه کاری را انجام می‌دهد؟ چگونه انجام می‌دهد؟ چرا آن کار را انجام می دهد؟ و برای انجام‌دادن آن کار چه مهارت‌هایی لازم دارد[1]؟ مدیریت کارگزینی برای پاسخ به سؤالات فوق از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات یعنی مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و بررسی پرونده استفاده می‌کند. مدیریت کارگزینی براساس نتایج حاصل از تجزیه شغل نسبت به تنظیم «شرح شغل[2]» و «شرایط احراز شغل[3]» و «طبقه‌بندی مشاغل[4]» اقدام می‌کند، که هرکدام به اختصار توضیح داده می‌شود.

ــ شرح شغل : شرح شغل فهرست جامع و نسبتاً کاملی از شرایط و ویژگی‌های هر شغل[5] است که از تجزیه شغل ناشی می‌شود و شامل موارد زیر است :

عنوان شغل : معمولاً متناسب با فعالیّت‌ها و وظایفی که شاغل انجام می‌دهد، به شغل او عنوان داده می‌شود مانند مدیر مدرسه.

شرح وظایف : وظایف اصلی هر شغل باید به گونه‌ای ذکر شود که سبب تشخیص آن شغل از سایر مشاغل گردد.

شرح مسئولیت‌ها : در این قسمت، ارتباط هر شغل با مشاغل بالاتر که باید از آنها دستور بگیرد و با مشاغل پایین‌تر که باید بر کار آنها نظارت داشته باشد مشخص شده و جریان تصمیم‌گیری روشن می‌شود.

معلومات و مهارت‌ها : میزان معلومات، مهارت‌ها و تجاربی که برای اجرای وظایف شغل لازم است، در این قسمت آورده می‌شود.

۱ــ ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۷۰

۲ــ Job description

۳ــ Job specification

۴ــ Job classification

۵ــ منظور از شغل (Job) مجموع وظایف و مسئولیت‌هایی است که انجام آن در سازمان به عهده یک یا چند نفر محول می‌شود.

شرایط کار : شرایط و نحوه استفاده از وسایل، تکنولوژی (فنآوری) و چگونگی استفاده از خدمات پرسنلی و رفاهی در این قسمت نوشته می‌شود.

ــ **شرایط احراز شغل** : شرایط احراز شغل فهرست جامع و نسبتاً کاملی از شرایط و خصوصیات لازم برای مجری وظایف و مسئولیت‌های مختلف سازمان است. بعضی از شرایط مندرج در فهرست شرایط احراز عبارت‌اند از :

ــ حداقل درجه تحصیلات آموزشی و تخصصی.

ــ حداقل تجربه عملی در شغل.

ــ خصوصیات اجتماعی و روانی. معمولاً برای مشاغلی مانند فروشندگی یا معلمی که بیشتر با مردم سروکار دارد این خصوصیت بیشتر مورد توجه است.

ــ خصوصیات فیزیکی از قبیل وزن، قد، سن و نیروی جسمانی.

ــ میزان مسئولیت‌پذیری برای قبول هر کار.

ــ اوضاع و احوال و شرایط مختلف اجرای کار

ــ **طبقه‌بندی مشاغل** : یکی از نتایج مهم تجزیه شغل، استفاده از اطلاعات آن در طبقه‌بندی مشاغل مشابه است. «منظور از طبقه‌بندی مشاغل، دسته‌بندی‌کردن گروه‌هایی از مشاغل مشابه و قراردادن آن مشاغل در طبقات و درجات مختلف است[۱]» که اجرای صحیح آن در نهایت موجب پرداخت مزد مساوی برای کارهای مشابه می‌شود مانند رسته‌های تخصصی نه‌گانه مشاغل در ایران[۲] که تمام مشاغل مربوط به رسته‌ها، جداگانه دسته‌بندی و طبقه‌بندی می‌شود.

عملیات استخدامی : در فرآیند کارگزینی پس از تجزیه شغل، تعیین شرایط احراز مشاغل و طبقه‌بندی مشاغل، نوبت به عملیات استخدامی می‌رسد. عملیات استخدامی شامل کارمندیابی[۳]، انتخاب[۴]، و انتصاب[۵] است که هریک به اختصار توضیح داده می‌شود.

کارمندیابی : مرحله مقدماتی استخدام، کارمندیابی است که آن را چنین تعریف کرده‌اند، «کارمندیابی به عملیات جستجو در بین متقاضیان کار و کشف شایسته‌ترین افراد و تشویق آنان به قبول

۱ــ ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۸۵

۲ــ رسته‌های آموزشی و فرهنگی، بهداشتی و درمانی، امور اجتماعی، اداری و مالی، کشاورزی، خدماتی، فنی مهندسی، خدمات اداری، فرابری داده‌ها.

۳ــ Recruitment

۴ــ Selection

۵ــ Replacement

مسئولیت در سازمان گفته می‌شود[1].» مدیر کارگزینی برای اجرای وظیفه کارمندیابی، مجبور است که برای یافتن شایسته‌ترین افراد به منابع داخلی مانند استفاده از پرسنل موجود داخل سازمان (از طریق جابه‌جایی) و منابع خارجی مانند اداره کاریابی وزارت کار و امور اجتماعی، آگهی‌های استخدامی، توصیه و معرفی کارکنان، اتحادیه‌ها و دفترهای کارمندیابی در مؤسسات آموزش عالی استفاده کند و از طریق این منابع فهرستی از افراد صلاحیّت‌دار تهیه نماید.

انتخاب (گزینش) : در این مرحله، خصوصیات متقاضیان با شرح مشخصات شغل تطبیق داده می‌شود و شایسته‌ترین افراد انتخاب می‌شود. کار انتخاب بسیار مشکل است زیرا تشخیص شایسته‌ترین، با وفاترین و صالح‌ترین فرد از بین افراد، کاری دشوار است، برای کم کردن میزان خطای انتخاب، علمای مدیریت منابع انسانی رویه‌هایی برای انتخاب معرفی کرده‌اند که شامل مراحل زیر است :

۱ــ پذیرش متقاضی ۲ــ مصاحبه مقدماتی ۳ــ تنظیم فرم درخواست شغل ۴ــ آزمون‌های استخدامی (هوشی ــ مهارت و کیفیت) ۵ــ مصاحبه استخدامی برای شناخت کامل متقاضی ۶ــ تحقیقات محلی ۷ــ آزمایش‌های بهداری ۸ ــ انتصاب در صورت قبولی.

انتصاب : به‌کارگماردن مستخدم در شغل مورد نیاز سازمان را انتصاب گویند که به صورت آزمایشی یا قطعی صورت می‌گیرد. معمولاً سازمان‌ها ابتدا کارکنان خود را به‌صورت موقت استخدام می‌کنند و پس از اجرای برنامه تعلیمات مقدماتی و حصول اطمینان از شایسته‌بودن کارمند او را به استخدام دائم سازمان درمی‌آورند.

فرآیند اجتماعی‌کردن کارکنان : گرچه شیوهٔ آموزش مقدماتی و معرفی کارمند جدید در هر سازمانی بنا به مقتضای اهداف آن متفاوت است، لیکن بهتر است واحد کارگزینی موارد زیر را در جریان معرفی کارمند جدید رعایت نماید.

۱ــ خوش‌آمدگویی و ترتیب جلسه معارفه متناسب.

۲ــ توضیح درباره ساعات کار، مقررات سازمان، روزهای کار و تعطیل به کارمند.

۳ــ دادن اطلاعات جامع درباره احتیاجات و تسهیلات اداری توسط سرپرست مربوط یا نماینده کارگزینی.

۴ــ توضیح شرایط استخدامی و مقررات انضباطی برای او.

۵ــ معرفی تسهیلات و امکانات رفاهی از قبیل تعاونی‌ها و ... .

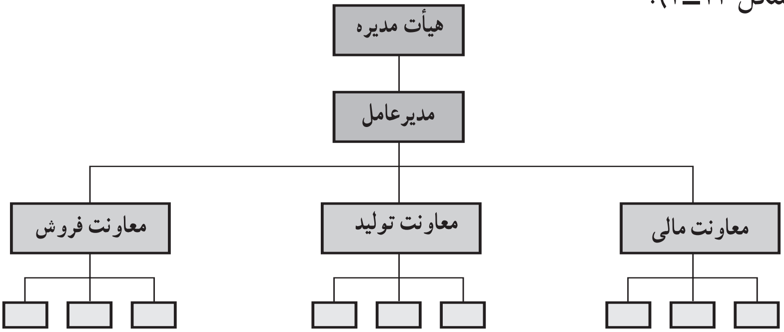
۶ــ مشخص کردن ارتباط شغلی کارمند با سایر کارکنان توسط نماینده کارگزینی و سرپرست.

۱ــ ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۹۱

نمودارهای سازمانی

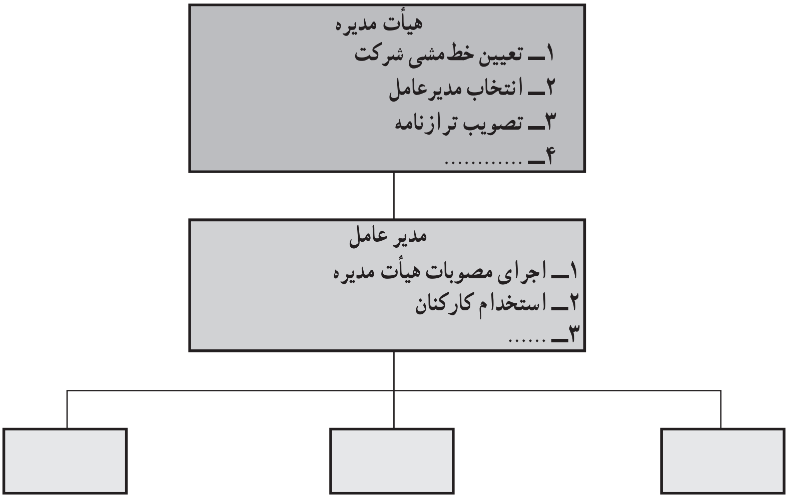
نمودارهای سازمانی مانند نقشه یک راه، خطوطی هستند که نشانگر سلسله‌مراتب در سازمان رسمی بوده و مشخص‌کننده وظایف، مسئولیت‌ها و روابط واحدهای مؤسسه هستند. معمولاً سه نوع نمودار مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از :

نمودار ساده : این نوع نمودار نشانگر سلسله‌مراتب اداری و روابط مشاغل مختلف است. خطوط بین مشاغل، روابط را نشان می‌دهد که از بالا به پایین «دستور» و از پایین به بالا «گزارش» گفته می‌شود (شکل ۱۳ــ۴).



شکل ۱۳ــ۴ــ نمودار ساده سازمانی

نمودار سازمانی وظایف : این نمودار مشابه نمودار ساده است ولی در چهارگوشه‌های[1] آن مختصری از وظایف شغل به‌طور اختصار نوشته می‌شود (شکل ۱۴ــ۴).



شکل ۱۴ــ۴ــ نمودار سازمانی وظایف

۱ــ معادل کلمه Box در زبان انگلیسی است.

نمودار سازمانی کارگزینی : این نمودار عیناً مانند نمودار وظایف است ولی فقط در چهارگوشه‌ها، عنوان شغل و نام شاغل نوشته می‌شود. نمودارهای دیگری هم وجود دارد.

سؤالات

۱ــ واژه سازماندهی را تعریف کنید.

۲ــ اقداماتی را که موجب سازماندهی مناسب در مؤسسات می‌شود نام برده، مختصر توضیح دهید.

۳ــ مبانی سازماندهی را نام ببرید.

۴ــ انواع سازمان‌ها را از نظر حیطه نظارت با رسم شکل توضیح دهید.

۵ــ نظر شما در مورد حیطه نظارت چیست؟ با مطالب کتاب مقایسه کنید.

۶ــ کار در مدرسه خود را براساس واحدهای صف و ستاد با رسم شکل و تعیین جایگاه دانش‌آموزان شرح دهید.

۷ــ قدرت و اختیار را تعریف کرده، منشأ هریک و تفاوت آنها را بیان کنید.

۸ــ تفویض اختیار و اصول آن را تعریف کنید.

۹ــ واحدهای صف و ستاد را با ذکر مثال توضیح دهید.

۱۰ــ انواع عدم تمرکز اداری را با مثال توضیح دهید.

۱۱ــ هماهنگی را تعریف کرده، راه‌های ایجاد آن را نام ببرید.

۱۲ــ ارتباطات را با رسم الگوی ساده آن تعریف کنید.

۱۳ــ موضوع کارگزینی و وظایف آن را شرح دهید.

۱۴ــ منظور از تجزیه شغل، شرح شغل، شرح شرایط احراز و طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

۱۵ــ اجزای عملیات استخدامی را نام برده، هریک را مختصر توضیح دهید.

۱۶ــ رویه لازم برای انتخاب متقاضی شغل را به ترتیب برشمارید و نظر خود را در این مورد ارائه دهید.

۱۷ــ جریان استخدام را به‌صورت ایفای نقش اجرا نمایید.

۱۸ــ انواع نمودارهای سازمانی را نام برده، شکل هریک را رسم کنید.

فصل پنجم

هدایت و سرپرستی

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ انگیزش را تعریف کند و ارتباط آن‌را با نیازها بیان کند.

۲ــ طبقه‌بندی نیازها را براساس نظریه مازلو شرح داده، تأثیر آن را در مدیریت توضیح دهد.

۳ــ رهبری سازمانی را تعریف کند.

۴ــ ماهیت رهبری را شرح دهد.

۵ــ مبانی قدرت رهبر را توضیح دهد.

۶ــ شیوه‌های رهبری را بیان کند.

هدایت و سرپرستی

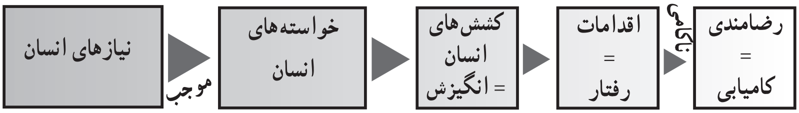
هدایت و سرپرستی نیروی انسانی، یکی از مهم‌ترین و دشوارترین اصول مدیریت است، زیرا در بخش هدایت از نفوذ و ایجاد رغبت در دیگران صحبت می‌شود که کاری بس مشکل است به نحوی که می‌توان آن‌را بخش (هنربودن) مدیریت دانست. وظیفه هدایت مدیر به معنی ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان برای دست یافتن به هدف‌های سازمان است. در این فصل به دو موضوع مهمّ در ارتباط با هدایت و سرپرستی یعنی انگیزش و رهبری اشاره می‌شود. البته برخی از دانشمندان مدیریت، موضوع «ارتباطات سازمانی» را جزو اصل هدایت به‌حساب می‌آورند.

انگیزش[1]

انگیزش در لغت به‌معنای تحریک و ترغیب و در این مبحث به حالتی درونی در انسان گفته

۱ــ Motivation

می‌شود که او را به انجام دادن رفتار و کار خاصی وادار می‌کند مانند مشاهده چیزی که انسان ندارد و مایل است داشته باشد، که مدت‌ها فکر او را مشغول می‌دارد. نیازها بزرگترین عامل ایجاد انگیزش در افرادند. بنابراین مدیران برای رضامندی کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان لازم است نیازها و خواسته‌های کارکنان را رفع کنند تا افراد به کار تشویق شوند. شکل ۱ــ۵ جریان نیاز ــ خواسته ــ رضامندی یا ناکامی را برای انجام‌دادن کار بهتر در سازمان نشان می‌دهد.



شکل ۱ــ۵ــ زنجیرهٔ نیاز ــ خواسته ــ رضامندی یا ناکامی

چرا بعضی افراد بسیار فعال و بعضی کم کارند؟ چرا اصولاً انسان کار می‌کند؟ علت بی‌علاقگی یا علاقه‌مندی به یک کار چیست؟ پاسخ این سؤالات و سؤالات دیگر به موضوع انگیزش و انگیزه‌های افراد مربوط می‌شود که امروزه یکی از مباحث مهمّی است که مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری و روان‌شناسی صنعتی[1] قرار گرفته است. برخی از آنان معتقدند که عدم ارضای نیازها، موجب می‌شود انسان‌ها برانگیخته شوند و در جهت ارضای نیازها اقدام کنند و به این ترتیب انگیزش اتفاق می‌افتد. بر این اساس عده‌ای از اندیشمندان نیازهای بشر را طبقه‌بندی کرده و اعتقاد دارند که انسان‌ها در جهت ارضای نیازهای خود حرکت کرده، سعی می‌کنند به ترتیب اولویت نیازهای خویش را برآورده سازند. نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط مازلو[2] ارائه شده است، یکی از بهترین طبقه‌بندی‌های نیازهای بشر است که به دلیل اهمیّت آن، به اختصار بیان می‌شود.

مازلو معتقد است که انسان دارای پنج طبقه نیاز به شرح زیر است که هرکدام در موقعیت خودش (زمانی که نیاز مرحله قبل برآورده شده باشد) می‌تواند محرک رفتار باشد و در انسان انگیزش ایجاد کند.

ــ **نیازهای فیزیولوژیکی (جسمانی)** : این دسته نیازها، در واقع نیازهای اساسی برای ادامه زندگی هستند مانند نیاز به غذا (آب و خواب) و پوشاک (سرپناه) که همهٔ انسان‌ها قبل از هر چیز درپی یافتن و ارضای این نیازها هستند.

ــ **نیازهای ایمنی (امنیت)** : انسان‌ها احتیاج دارند که از خطر و ناامنی خود را به نوعی دور نگهدارند، مانند ترس از بیکاری یا از دست دادن شغل که موجب شده تا برای ارضای این نیازها بیمه بیکاری و بازنشستگی به‌وجود آید.

۱ــ یکی از رشته‌های روان‌شناسی است.

۲ــ Maslow

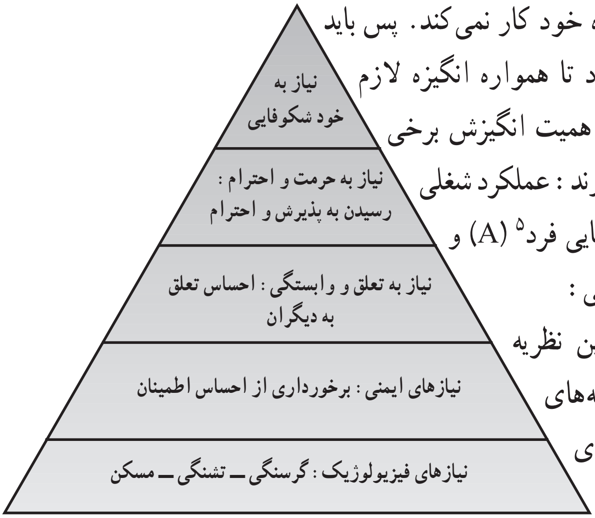
ــ **نیازهای وابستگی و دلبستگی به دیگران** : چون انسان موجودی اجتماعی است، بنابراین، احتیاج دارد که به دیگران وابسته باشد و مورد پذیرش و قبول آنان واقع شود. انسان‌ها برای ارضای این نیاز گاهی به دیگران کمک می کنند.

ــ **نیازهای قدر و منزلت** : افراد انتظار دارند در محل کار به آنها احترام گذاشته شود و برای آنان ارزش قایل شوند.

ــ **نیازهای مربوط به شناخت شخصیت خویش (خودیابی[1])** : مرحله‌ای است که نیازهای اولیه رفع گردیده و شخصیت افراد تکامل یافته است. افراد سعی دارند با حداکثر توان خود در راه دستیابی به هدف‌های سازمان فعالیت کنند و خود را مطرح سازند.

نکته کاربردی و انگیزشی که در نظریه مازلو وجود دارد، آن است که او اعتقاد دارد نیازها به‌ترتیب موجب تحریک انسان‌ها به حرکت و کار می‌شود، یعنی کارمند یا کارگر هنگامی که نیازهای مسکن و یا غذای مناسب وی رفع شد در پی یافتن و ارضای تأمین امنیت و بیمه و ... خواهد بود. بنابراین، مدیران باید متوجه باشند که اگر کارمندی هنوز نیازهای اولیه و اساسی او رفع نشده، هیچگاه به طور طبیعی و با آخرین توان بالقوه خود کار نمی‌کند. پس باید به ترتیب نیازهای او را برآورده کرد تا همواره انگیزه لازم برای کارکردن را داشته باشد. در اهمیت انگیزش برخی اندیشمندان رفتار سازمانی[2] اعتقاد دارند : عملکرد شغلی فرد[3] علاوه بر انگیزش[4] (M)، به توانایی فرد[5] (A) و آمادگی محیط[6] (E) بستگی دارد، یعنی :

یکی از ایرادهایی که به این نظریه می‌گیرند، این است که آرزوها و خواسته‌های بشر نامحدود[7] اما سلسله مراتب نیازهای مازلو محدود است.



شکل ۲ــ ۵ ــ سلسله مراتب نیازها براساس نظریه مازلو

۱ــ Need for self- actuatization
۲ــ Atkinson
۳ــ Performance
۴ــ Motivation
۵ــ Ability
۶ــ Environment

۷ــ حضرت علی (ع) نیز درباره ویژگی های انسان می فرمایند : «اِنّ اَخْوَفَ ما عَلَیْکُم اِثنان : اِتباعُ الهَوا و طول الاَمَل» یعنی ترسناک ترین چیزی که از آن بر شما می‌ترسم، دو چیز است : پیروی هویٰ و آرزوهای بسیار.

رهبری سازمانی

رهبری جزءِ جدایی‌ناپذیر مدیریت و دشوارترین اصل آن است. امروزه نقش مدیر به‌عنوان رهبر به‌قدری اهمیت پیدا کرده است که بخش‌های دولتی و خصوصی در جستجوی یافتن مدیرانی هستند که قدرت و توان رهبری سازمانی را داشته باشند.

تعریف رهبری : واژه رهبری از دیدگاه متفکران علوم انسانی معانی گوناگونی دارد. عدّه‌ای آن‌را «هنر یا فرآیند نفوذ گذاری بر مردم می‌دانند به‌گونه‌ای که آنها (مردم) داوطلبانه و از روی اشتیاق در راه رسیدن به هدف‌های گروهی تلاش کنند[1].»، به اعتقاد برخی دیگر «رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق هدف‌های سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید[2]» گروهی از اندیشمندان نیز مفهوم وسیع تری برای رهبری قائلند و آن‌را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت رسیدن به هدف‌های معین[3]» می‌دانند.

مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن به فعّالیت‌های اعضای سازمان از طریق نفوذ در آنها است و مدیر در نقش رهبر، کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود مؤثر باشد و زیردستان سخن او را با جان و دل قبول کنند.

تفاوت مدیریت و رهبری نیز در «نفوذ» است، زیرا مدیریت بیشتر از قدرت اداری استفاده می‌کند و تأکید رهبری بیشتر بر نفوذ است، گرچه در دو واژه مدیریت و رهبری استفاده با هم قدرت و نفوذ تجویز شده است.

ماهیت رهبری : همان گونه که اشاره شد،اصول سازمان و وظایف مدیران در سازمان‌ها برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است، اما نقش اساسی مدیران همانا اثرگذاری بر دیگران است به‌نحوی که کارکنان و زیردستان با میل و رغبت کار کنند و فعالیت بیشتری از خود نشان دهند (رهبری) و چنانچه مدیری بتواند زیردستان خود را با میل و رغبت به کار وادارد به او مدیر رهبر گفته می‌شود.

نکته مهمی که در ماهیت رهبری وجود دارد این سؤال است که آیا همه افراد توان رهبری و نفوذ در دیگران را دارند؟ پژوهشگران پس از پژوهش‌های بسیار دریافته‌اند که توان رهبری در سرشت انسان‌ها وجود دارد لیکن تربیت اولیه انسان‌ها باید به گونه‌ای صورت بگیرد که شخصیت آنان اجتماعی

۱ــ گونتز، اُدانل، وایهریخ ــ اصول مدیریت، ترجمه سیدامین‌الله علوی و دیگران. صفحه ۲۸۳ (جلد دوم).

۲ــ الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی. صفحه ۱۱۰.

۳ــ کیت دیویس، مقدمه‌ای بر روابط انسانی.

گردیده و دارای اعتماد به‌نفس شوند. در این صورت انسان‌ها می توانند مدیر رهبر یا مدیر دارای قدرت رهبری گردند و در دیگران نفوذ کنند که بسیار هم مشکل بوده و مشکل‌ترین وظیفهٔ مدیران است.

مبانی قدرت رهبری مدیر : قدرت، توانایی تحمیل اراده فرد بر دیگری یا دیگران تعریف شده است. قدرت رهبری مدیر در یک گروه یا سازمان اجتماعی از منابع مختلفی سرچشمه می‌گیرد که هریک از آنها می‌تواند در نوع و شکل رهبری مدیر تأثیر بگذارد. منابع قدرت رهبری مدیر عبارتند از :

ــ **قدرت پاداش**[۱] : توانایی‌دادن پاداش مادی و معنوی به فعالیت زیردستان مانند تشویق، ارتقای درجه، افزایش حقوق و ... را قدرت پاداش گویند.

ــ **قدرت تنبیه**[۲] : توانایی مجازات مرئوسان به‌منظور تصحیح رفتار آنان در جهت رسیدن به‌هدف‌های سازمانی مانند توبیخ اداری و جریمه.

ــ **قدرت مرجعیت**[۳] : توانایی ناشی از قبول رهبر به‌عنوان الگو و اسوه به‌وسیله پیروان، قدرت مرجعیت گفته می‌شود. قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می‌کند و آنان را وادار می‌سازد که مدیر رهبر را مرجع ایده‌آل خود بدانند و رفتار خود را با رفتار او هماهنگ سازند. مانند پیروی اعمال خاص عبادی و یا عملی از افراد خبره.

ــ **قدرت مهارت**[۴] **یا دانش تخصصی** : قدرتی است که بر مبنای آن پیروان قبول دارند رهبر دارای مهارت یا دانش تخصصی است که او را از دیگران متفاوت می‌سازد مانند متابعت شاگرد از معلم.

ــ **قدرت قانونی**[۵] : توانایی ناشی از قانون است که به مدیر حق تأثیرگذاری بر زیردستان را واگذار می‌نماید و زیردستان را ملزم به پذیرش این تأثیر می‌نماید. مانند قدرت‌های پاداش و تنبیه که باید در چارچوب قدرت و اجازه قانونی صورت گیرد مانند قدرت قاضی در دادگاه.

شیوه‌های رهبری مدیر : طریقی که مدیر از نفوذ خود برای رسیدن به هدف‌ها استفاده می‌کند، سبک یا شیوه رهبری مدیر نامیده می‌شود که این سبک‌ها همواره در حال تغییر و تکامل هستند. روش‌های زیر شناخته شده‌تر از سایر سبک‌های رهبری مدیرند.

ــ **سبک رهبری استبدادی (اقتدارگرا) مدیر** : در این سبک مدیر شخصی است که دستور

۱ــ Reward power

۲ــ Coercive power

۳ــ Referent power

۴ــ Expert power

۵ــ Legitimate power

می‌دهد و اختیارات و تصمیم‌گیری در نزد وی متمرکز است. این‌گونه سبک رهبری مدیر نوعاً یکطرفه بوده و قدرتش از منابع قانون، زور، تهدید و تنبیه ناشی می‌شود.

ــ **سبک رهبری دموکراتیک مدیر** : مدیرانی که از این سبک استفاده می‌کنند، به نیازها، علایق و استعدادهای کارکنان خود واقف بوده، به آنها اجازه می‌دهند درباره فعالیت‌ها و وظایف شغلی شخصاً تصمیم بگیرند. مدیر دارای قدرت رهبری دموکراتیک در هنگام تصمیم‌گیری با کارکنان مشورت می‌کند و از آنان می‌خواهد که با اظهار نظرهای خود به انتخاب راه کار شایسته از بین راه‌های موجود، او را یاری دهند. این سبک در سازمان‌هایی که کارکنان آن را افراد تحصیلکرده تشکیل می‌دهند، بیشتر قابل پیاده شدن است. مانند مدارس و دانشگاه‌ها. البته باید در جهت استقرار این نوع سبک مدیریت در کل جامعه هم کوشید.

ــ **سبک رهبری آزاد** : در این سبک، مدیر برای پیروان یک هدف را مشخص می‌سازد و ابزار لازم برای رسیدن به آن هدف را هم فراهم می‌کند (مانند پول) و سپس گروه‌ها و افراد را با کنترل کمتر آزاد می‌گذارد تا خود آنان اقدام کنند. در این سبک رهبری مدیر فقط نقش هماهنگ‌کننده و راهنما را ایفا می‌کند. مانند تحقیقات آزمایشگاهی که رهبر گروه، دخالت خود را در کار محققان به حداقل می‌رساند، یا رهبری تیم کوهنوردی جوانان. این سبک رهبری برای مدیران جوامع دارای سطح فرهنگ بالا مناسب است.

سؤالات

۱ــ تعریف کاملی از انگیزش بیان کنید.

۲ــ جریان زنجیره‌ای انگیزش را ترسیم نمایید.

۳ــ طبقه‌بندی نیازها براساس نظریه مازلو را در قالب سلسله مراتب ترسیم کنید و چگونگی کاربرد آن‌را در مدیریت تشریح نمایید.

۴ــ برای واژه رهبری سازمانی دو تعریف ارائه کنید.

۵ــ مبانی قدرت رهبر کدام است؟ هریک را به اختصار توضیح دهید.

۶ــ شیوه‌های رهبری را نام برده، هریک را به اختصار شرح دهید.

۷ــ تفاوت مدیریّت و رهبری را با راهنمایی دبیر گرامی مطالعه نموده و در کلاس مطرح فرمایید.

کنترل و ارزشیابی

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ کنترل و ارزشیابی را تعریف کند.

۲ــ فرآیند کنترل را با رسم نمودار شرح دهد.

۳ــ ضرورت وجود کنترل و ارزشیابی را بیان کند.

۴ــ انواع کنترل را توضیح دهد.

۵ ــ روش‌های کنترل و ارزشیابی را شرح دهد.

کنترل و ارزشیابی

کنترل و نظارت و ارزشیابی از اصول مهم و مؤثر مدیریت به‌شمار می‌رود. مدیران از طریق ارزشیابی و کنترل کردن می‌توانند سازمان خود را بهتر بشناسند و برنامه‌های آن را که از قبل تعیین شده، در صورت انحراف از هدف، تصحیح نمایند. امروزه برنامه‌ریزی و کنترل، لازم و ملزوم یکدیگر به‌شمار می‌رود.

تعریف کنترل و ارزشیابی

از کنترل تعاریف گوناگونی شده است که همهٔ آنها از نظر مفهوم به یکدیگر شبیه‌اند. تمامی این تعاریف، کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه که هست و آنچه که باید باشد، دانسته‌اند. در تعریف کنترل آمده است :

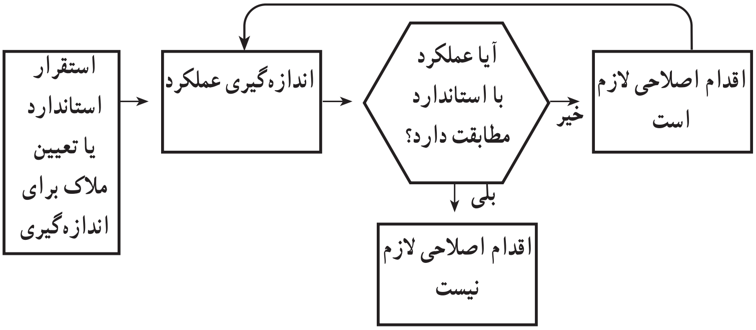
«کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده سازمان با عملیات انجام شده در سازمان مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین عملیات پیش‌بینی شده (آنچه باید باشد) و عملیات انجام شده (آنچه هست)، به رفع و اصلاح آنها اقدام صورت می‌گیرد». پس در فرآیند کنترل

همواره عملکردها با پیش‌بینی‌ها سنجیده می‌شود و در صورت وجود انحراف نسبت به تصحیح آنها اقدام می‌گردد. در تعریف دیگری آمده است : «کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها ازنظر زمان اجرای آنها و هم‌چنین اقدامات لازم برای تصحیح انحرافات احتمالی عملیات نسبت به هدف‌های برنامه».

در تعریف دیگر، کنترل و ارزشیابی، مقایسه عملیات انجام شده با استانداردها و هدف‌های کار بیان شده است[1].

فرآیند کنترل و ارزشیابی

کنترل جریانی است که به‌طور مستمر عملکرد جاری فرد یا سازمان را به این منظور که عملکرد چقدر در جهت وصول هدف‌های فرد یا سازمان است، اندازه‌گیری می‌کند. کنترل همان‌گونه که در شکل ۱ــ۶ نشان داده شده، دارای چهار مرحله است.



شکل ۱ــ۶ ــ نمودار فرآیند کنترل

برای اجرای کنترل و ارزشیابی ابتدا لازم است معیار یا استانداردهایی برای اندازه‌گیری انتخاب کرد، (مانند متر برای اندازه‌گیری طول) سپس اقدام به اندازه‌گیری عملیات انجام شده با معیار انتخاب شده نمود مانند اندازه‌گیری پارچه با متر. پس از اندازه‌گیری سه حالت پیش می‌آید یا عملیات مطابق برنامه یا معیار بوده که اقدامی لازم ندارد و یا آن‌که عملیات، فعالیت‌ها و یا کالاهای تولید شده کمتر از استاندارد یا بیشتر از استاندارد است. دراین دو حالت، مدیر وظیفه دارد فوراً نسبت به پیگیری موضوع اقدام و از انحراف جلوگیری نماید به‌طور مثال، اگر پارچه متر شده برای دوختن کت و شلوار کم یا زیاد باشد، باید برای رفع نقص اقدام کرد.

۱ــ Robert P.Smith

ضرورت وجود کنترل و ارزشیابی

هر سیستم یا نظامی که ساخته دست بشر باشد، اگر کنترل نشود، دیر یا زود متلاشی می‌شود. بنابراین، سرنوشت هر سازمانی بستگی به اجرای این وظیفه یعنی کنترل دارد. هر نوع مدیریتی بدون سیستم کنترل فاقد هرگونه تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها است. بنابراین، کنترل در مؤسسات تجاری و دیگر سازمان‌ها نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل، از آن‌جهت است که بر اساس آن می‌توان به اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با هدف‌های مطلوب سازمانی پرداخت. در نتیجه می‌توان گفت کنترل مؤثرترین عامل حفظ، صیانت و هدایت سازمان است و در اصول عقاید ادیان الهی نیز «معاد» در حکم کنترل و ارزشیابی است.

انواع کنترل

روش‌های کنترل را می‌توان با توجه به زمان اجرای آن به سه دسته به شرح ذیل تقسیم کرد :

ــ **کنترل قبل از انجام عملیات**[۱] : این نوع کنترل‌ها که برای جلوگیری از بروز انحرافات صورت می‌گیرد، ماهیتاً از نوع برنامه هستند. به این معنی که مدیران با تنظیم برنامه کار در حقیقت نوعی کنترل قبل از عملیات در سازمان انجام می‌دهند. به عنوان مثال مدیر اعتبارات یک بانک ممکن است اعطای هرگونه اعتبار را برنامه‌ریزی و اثرات هرکدام را ارزشیابی نماید.

ــ **کنترل در حین انجام عملیات**[۲] : ویژگی اصلی این نوع کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین اجرای عملیات است یعنی زمانی کنترل صورت می‌گیرد که هنوز انحراف بروز نکرده و یا اندک است. مانند کنترل اتومبیل هنگام رانندگی یا کنترل اجرای برنامه‌های عمرانی دولت توسط کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. معمولاً در حین انجام عملیات با علایم و نشانه‌هایی می‌توانیم به‌وجود انحراف پی‌ببریم به طور مثال در سازمان‌های اداری، تجاری و صنعتی، تأخیر و غیبت مکرر کارکنان، شاخص پایین بودن روحیه کارکنان است که با دریافت و آگاهی بر آن می‌توان بازدهی پایین کار کارکنان را پیش‌بینی کرد و برای رفع مشکل اقدام اصلاحی صورت داد.

ــ **کنترل بعد از عملیات**[۳] : این نوع کنترل، نتایج عملیات و کارهای انجام شده را ارزیابی می‌کند. در این روش، نتایج کارهای انجام شده با استانداردهای معین تطبیق داده می‌شود و چنانچه انحرافی داشته باشد، اقدامات اصلاحی برای بهبود عملیات در آینده انجام می‌گیرد. این نوع کنترل

۱ــ Pre – Control

۲ــ Steering Control

۳ــ Feed – back Control

چون روی خروجی یا نتیجه (Out put) تأکید دارد، به همین دلیل به آن کنترل بازخور نیز گفته می‌شود. مانند اینکه اگر هزینه اداری یک سازمان در سال معینی از بودجه مصوب تجاوز نماید، باید علل آن را بررسی کرده و در بودجه سال بعد تجدید نظر نمود.

فنون و روش‌های کنترل و ارزشیابی

ارزشیابی و کنترل به‌عنوان ابزار کار مدیران در سازمان، دارای روش‌های مختلفی است که مدیر می‌تواند برحسب موقعیت از آنها استفاده کند. روش‌های کنترل در طول تاریخ تکامل پیدا کرده و امروزه کنترل به معنای تفتیش یا مچ گیری یا نظارت کمتر به‌کار می‌رود بلکه هدف از کنترل و ارزشیابی را می‌توان بهتر کردن فعالیت‌های اجرایی دانست.

در مدیریت امروز فرآیند کنترل با برنامه‌ریزی ترکیب شده و از تلفیق آن دو رشته‌ای به نام «علم ارتباط و کنترل» به‌وجود آمده که زیر بنای فکری روش‌های دیگر کنترل را شکل می‌دهد.

برخی روش‌های کنترل و ارزشیابی عبارت است از :

ــ روش‌های سنتی کنترل.

ــ روش کنترل از طریق بودجه.

ــ روش کنترل از طریق تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر.

ــ روش برنامه‌ریزی و کنترل از طریق نمودار شبکه گانت.

ــ روش برنامه‌ریزی و کنترل از طریق تجزیه و تحلیل شبکه.

ــ روش خود کنترلی(بدین معنی که فرد دارای وجدان کاری باشد و خود را کنترل کند.)

پاره‌ای از روش‌های سنتی و نوین ارزشیابی و کنترل به اختصار توضیح داده می‌شود.

روش‌های سنتی کنترل : روش‌های سنتی کنترل، روش‌هایی هستند که در گذشته مورد استفاده مدیران بوده و اکنون نیز با استفاده از وسایل و ابزار پیشرفته مانند کامپیوتر می‌توانند به شکل بهتری مورد استفاده قرار گیرند. این روش‌ها عبارت‌اند از :

۱ــ گزارش‌های کنترل آماری : گزارش‌های مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهانه و ...) مخصوصاً اگر در فرم و شکل آماری و به‌طور مرتب تهیه شود، می‌تواند به‌عنوان معیار و ضابطه مقایسه و کنترل به‌کار رود. به‌طور مثال، مدیران می‌توانند با مطالعه و مقایسه گزارش‌های آماری در طول سال‌های مختلف تعداد کارکنانی که کار خود را ترک کرده‌اند، مشخص سازند و برای حل مشکل، تصمیمات

۱ــ Break ۲ــ Gant ۳ــ Net ۴ــ Self – control

لازم اتخاذ نمایند.

۲ــ گزارش‌های کنترل خاص : این نوع گزارشات به‌طور غیرمستمر و در حالت استثنایی یا هنگامی که سازمان با مشکلی مواجه می‌شود توسط تحلیل‌گران یا کارکنان متخصص و با تجربه تهیه می‌شود و دارای هدف خاصی است. مانند تهیه گزارش برای یافتن دلایل شکست پروژه‌ای خاص مانند سدسازی (در آبیاری).

۳ــ بازرسی عملیات : معمولاً عملیات سازمان‌ها به وسیله عده‌ای به نام بازرس که توسط مدیر انتخاب می‌شوند کنترل می‌گردد که این افراد، گزارش عملیات بازرسی را به مدیر ارائه می‌دهند.

۴ــ مشاهدات شخصی : مدیران وظیفه دارند که شخصاً اجرای عملیات سازمان را مشاهده کنند، این روش چندان معتبر نیست.

روش‌های نوین کنترل

روش کنترل از طریق بودجه : بودجه‌بندی بخشی از برنامه‌ریزی است، زیرا بودجه ابزاری مالی است که برنامه‌های سازمان را در قالب ارقام درآمد و هزینه، مشخص می‌سازد و بدین‌طریق نظمی در سازمان به‌وجود می‌آورد و مانع انحراف سازمان از هدف‌ها می‌شود.

مدیران با تنظیم بودجه بر اساس برنامه‌ها و هدف‌های سازمان بر عملیات سازمان نظارت می‌کنند و می‌توانند میزان موفقیت برنامه‌های انجام شده در راه رسیدن به هدف‌های سازمان را مشخص سازند. مثلاً با استفاده از روش‌های بودجه‌بندی می‌توان نحوهٔ عملکرد واحدهای تولید یا فروش سازمان‌ها را مقایسه کرد. بودجه انواع متعددی دارد مانند بودجه مالی، بودجه سرمایه‌ای و ... .

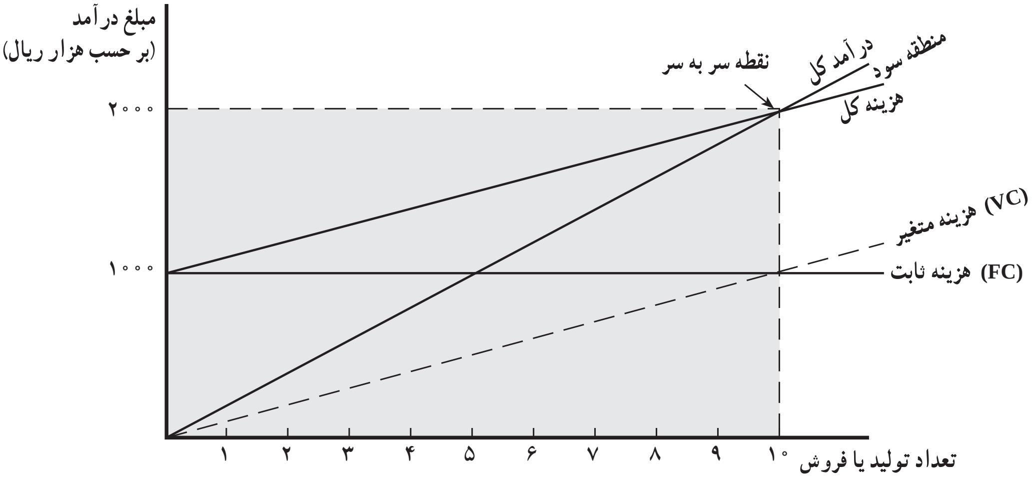
روش کنترل از طریق تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر[1] : در این کتاب طریقه محاسبه نقطه سر به سر هدف نیست بلکه هدف کاربرد این روش درکنترل هزینه‌ها یا درآمدهاست. نقطه سر به سر به دو طریق جبری و ترسیم نمودار محاسبه می‌شود.

نقطه سربه سر نقطه‌ای است که در آن نقطه، درآمد حاصل از فروش کالاها و یا ارائه خدمات، مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر را جبران می‌کند یعنی در آن نقطه، سازمان نه سود دارد و نه زیان. هنگامی که عملیات سازمان تولیدی یا بازرگانی به نقطه‌ای برسد که درآمد کل مساوی هزینه کل آن باشد، در آن زمان مدیر می‌تواند با توجه به شرایط محیطی تولید یا فروش را تا حدّی که شرایط اجازه دهد سود داشته باشد، بالا ببرد و هیچگاه اجازه ندهد که تولید از حدّ نقطه سربه سر پایین‌تر برود. به این

۱ــ Break Even point

صورت، مدیر می‌تواند سازمان را کنترل نماید، اما این که چقدر تولید کند و چقدر سود داشته باشد به سایر عوامل بازار ارتباط دارد. شکل ۲ـ۶ نقطه سربه سر واحدهای فروش رفته را نشان می‌دهد. در این مثال هزینه ثابت (FC) ۱۰۰۰۰۰۰ ریال، قیمت فروش هر واحد کالا (P) ۲۰۰ ریال، هزینه‌های متغیر هر واحد کالا (VC) ۱۰۰ ریال است و میزان تولید در نقطه سر به سر طبق شکل ۲ـ۶ ۱۰۰۰۰ واحد کالا است. میزان تولید در نقطه سربه سر از طریق فرمول زیر نیز به‌دست می‌آید.

$$\text{تعداد واحد کالا در نقطه سر به سر} = \frac{FC}{P - VC} = \frac{۱۰۰۰۰۰۰}{۲۰۰-۱۰۰} = ۱۰۰۰۰$$



شکل ۲ـ۶ ـ نقطه سر به سر

روش برنامه‌ریزی، ارزشیابی و کنترل از طریق نمودار گانت (جدول کارنما)[1] : یکی از همکاران تیلور به نام «هنری گانت» روشی را اختراع کرد که عملیات تولید را برنامه‌ریزی و سپس اجرای عملیات را کنترل نماید. بنابراین هدف اصلی ترسیم نمودار گانت (جدول کارنما) برنامه‌ریزی کار و کنترل پیشرفت اجرای آن در طول زمان است. نمودار گانت از دو محور تشکیل می‌شود. محور افقی، زمان را برحسب ساعت، روز، هفته، ماه و یا سال نشان داده و محور عمودی نمایانگر مراحل اجرای فعالیّت‌هاست.

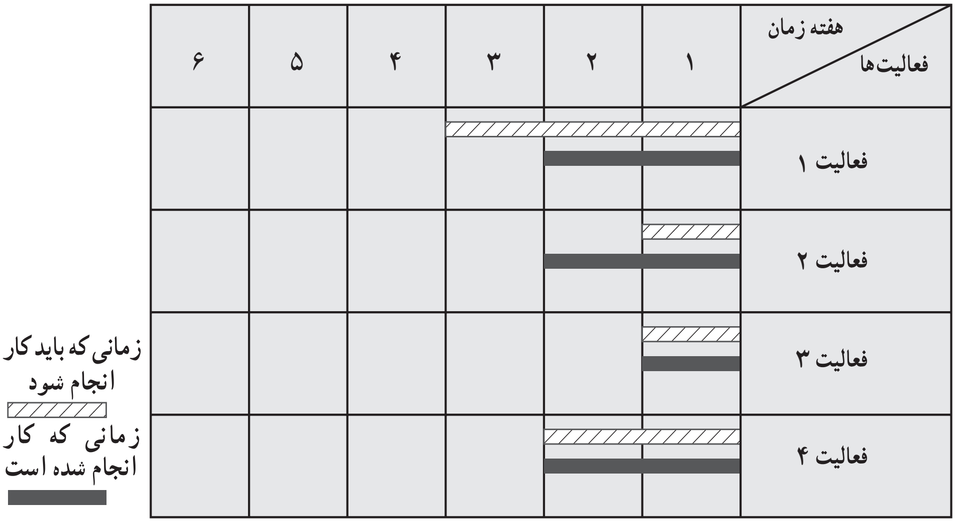
برای استفاده از تکنیک گانت فهرستی از کلیه فعالیت‌هایی که برای اجرای یک طرح ضرورت دارد، با قید مدت زمان هر فعالیت در جدولی مطابق شکل ۳ـ۶ تهیه می‌شود و سپس فعالیت‌ها با نظر متخصصان به ترتیب وقوع تنظیم و بر اساس آن جدول کارنما یا نمودار گانت در جهت برنامه‌ریزی

۱ـ Gantt Chart

رسم می‌گردد. پس از اجرای برنامه، از نمودار گانت برای کنترل برنامه استفاده می‌شود بدین ترتیب که زمان اجرای برنامه با زمان تنظیم برنامه رسم می‌شود و هر دو زمان مقایسه می‌گردد، مانند شکل ۴ــ۶.

ردیف	نام فعالیت‌ها	زمان فعالیت‌ها (بر حسب هفته)
۱	تهیه نقشه ساختمان	۳ هفته
۲	پیاده کردن نقشه در روی زمین	۱ هفته
۳	چاه‌کنی	۱ هفته
۴	پی‌کنی	۲ هفته

شکل ۳ــ۶ ــ جدول فعالیت‌های اساسی یک طرح و زمان فعالیت‌ها



شکل ۴ــ۶ــ نمودار گانت برای نشان دادن زمان اجرای فعالیت‌ها

بر اساس شکل ۴ــ۶ فعالیت ۱ از زمان پیش‌بینی شده زودتر و فعالیت ۲ از زمان پیش‌بینی شده دیرتر اجرا شده و فعالیت‌های ۳ و ۴ بر طبق برنامه زمان‌بندی شده اجرا شده است.

روش برنامه‌ریزی و کنترل از طریق تجزیه و تحلیل شبکه[1] : فنون تجزیه و تحلیل شبکه به مجموعه‌ای از تکنیک‌ها گفته می‌شود که از اواخر دهه ۱۹۵۰ با استفاده از طرز تفکر سیستمی و دانش ریاضی در برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌ها، مخصوصاً پروژه‌های تولیدی به‌کار گرفته شده و پس از

۱ــ Network Analysis

توسعه در اکثر سازمان‌ها کاربرد پیدا کرده است. در کاربرد این فنون باید به سه عامل زمان، هزینه و منابع موجود در هر پروژه به تنهایی یا به‌طور ترکیبی توجه داشت و با کنترل این سه عامل، رسیدن به هدف‌های سازمان را آسانتر کرد. روش‌های CPM[۱]، PERT[۲]، GERT[۳]، DCPM[۴]، کنترل موجودی[5] و سایر مدل‌های ریاضی مانند مدل حمل و نقل، برنامه‌ریزی خطی، غیرخطی و تحقیق عملیات[۶] می‌توانند جزو این دسته از روش‌ها قرار گیرند که به نام «روش‌های مقداری در مدیریت» نام‌گذاری شده‌اند.

روش خودکنترلی : این روش یکی از بهترین روش‌های کنترل و ارزشیابی بوده و بدین معناست که هر فرد بر اساس وجدان کاری، خود را کنترل و ارزیابی نماید.

سؤالات

۱ــ دو تعریف برای مفهوم کنترل و ارزشیابی بیان کنید.

۲ــ فرآیند کنترل را با رسم نمودار شرح دهید.

۳ــ چرا کنترل (ارزشیابی) لازم است؟ دلایل خود را ذکر کنید.

۴ــ انواع کنترل را با ذکر مثال بیان کنید.

۵ ــ روش‌های کنترل را نام ببرید.

۶ ــ روش‌های سنتی کنترل کدام است؟ سه مورد را مختصر تشریح نمایید.

۷ــ روش کنترل از طریق بودجه چگونه صورت می‌گیرد؟ به اختصار بنویسید.

۸ ــ روش کنترل از طریق ترسیم نقطه سربه سر را توضیح دهید.

۹ــ روش‌های کنترل از طریق تجزیه و تحلیل شبکه را مختصر بنویسید.

۱۰ــ در قالب مثالی در خصوص برنامه‌ریزی، روش برنامه‌ریزی و کنترل گانت را شرح دهید.

۱ــ Critical Path Method — روش مسیر بحرانی

۲ــ Program Evaluation and Review Technique — تکنیک ارزیابی و کنترل برنامه

۳ــ Graphical Evaluation and Review Technique — تکنیک ارزیابی گرافیکی برنامه

۴ــ Decision Critical Path Method — روش تصمیم گیری بحرانی

۵ــ Enventory Control — کنترل موجودی

۶ــ Operational Research (OR) — تحقیق عملیات

فصل هفتم

تصمیم‌گیری

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ مراحل اخذ تصمیم را از نظر قرآن بیان کند.

۲ــ تصمیم‌گیری (در مدیریت) را تعریف کند.

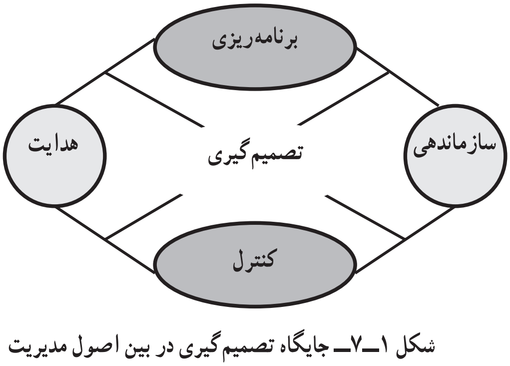
۳ــ مراحل تصمیم‌گیری مناسب را توضیح دهد.

۴ــ شرایط و موقعیت‌های تصمیم‌گیری را شرح دهد.

۵ ــ مدل‌های تصمیم‌گیری را توضیح دهد.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در واقع کار اصلی مدیران است. زیرا آنان پیوسته تصمیماتی در خصوص اینکه چه کاری، با چه وسیله‌ای، توسط چه کسی، چه موقع، در کجا و چگونه باید انجام شود، اتخاذ می‌کنند. جایگاه تصمیم‌گیری در بین اصول مدیریت در شکل ۱ــ۷ نشان داده شده است[1].



شکل ۱ــ۷ــ جایگاه تصمیم‌گیری در بین اصول مدیریت

فرآیند تصمیم‌گیری، نتیجه و ماهیت وظایف مدیریت است و در هر یک از اصول مدیریت

۱ــ لوسیر، ۱۹۹۷ در کتاب «مدیریت» به ۴ وظیفه اشاره دارد.

مانند سازماندهی، هدایت، کنترل، تدوین هدف‌ها، چگونگی اجرای کارها و بویژه در برنامه‌ریزی، به‌روشنی جلوه‌گر است.

اندیشمند روانشناس سازمانی «سایمون»[1] مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف کرده و آن‌را با مدیریت مترادف می‌داند. او معتقد است : تصمیم‌گیری صحیح، رضایت‌بخش و به‌موقع مدیران در شرایط مختلف، می‌تواند باعث توفیق و تحقق هدف‌های سازمان شود و برعکس چنانچه مدیر نتواند به طریق مناسب درباره موضوعی تصمیم بگیرد، باعث پایین آمدن کارآیی سازمان می‌شود. بنابراین، لازم است که مدیران با شیوه‌ها و فنون تصمیم‌گیری مدیریت امروز آشنایی حاصل کنند تا بتوانند تصمیمات مؤثرتری اتخاذ نمایند. فرآیند اخذ تصمیم رضایت‌بخش از دو بخش تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری شکل گرفته که مبنای تصمیم‌سازی را «واقعیت‌ها» و مبنای تصمیم‌گیری را «ارزش‌ها» تشکیل می‌دهند.

مراحل اخذ تصمیم در قرآن به‌صورت زیر بیان شده است :

ــ مشاوره‌جویی و نظرخواهی،

ــ یافتن نظرات و راه‌حل‌ها،

ــ انتخاب یک نظر یا راه‌حل،

ــ توکل بر خدا برای اجرای راه‌حل انتخابی.

تعریف تصمیم‌گیری

یافتن و انتخاب راه‌حل مسئله معینی را تصمیم‌گیری گویند و به‌عبارت دیگر تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. مدیران شایسته در هر سطحی با توجه به تجربه‌ای که دارند، برای حل مسایل و مشکلات، ابتدا آنها را شناسایی کرده و سپس راه حل‌های مختلف ارائه می‌دهند و پس از بررسی، راه‌حل رضایت‌بخش را انتخاب می‌کنند.

مراحل تصمیم‌گیری مطلوب یا رضایت‌بخش

برای مدیران امروزی، لازم است که مراحل اخذ تصمیم مطلوب را به‌طور کامل فرا گرفته و همواره در عمل به‌کار بگیرند. مراحل اخذ تصمیم طبق شکل ۲ــ۷ عبارت‌اند از مرحله تصمیم‌سازی شامل :

ــ **شناسایی وضعیت یا تشخیص مشکل** : دراین مرحله باید عواملی که سبب ایجاد مشکل

۱ــ H. Simon

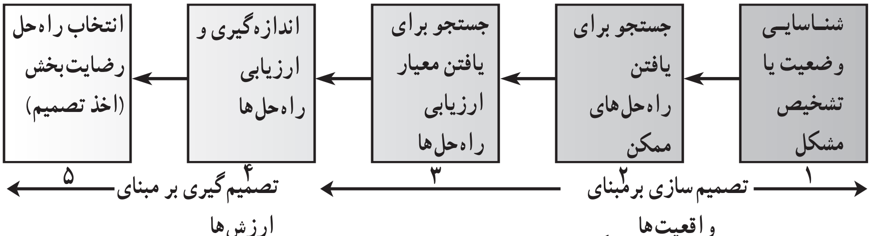
شده‌اند به خوبی شناسایی شوند و سپس مسئله به درستی تعریف شود. به‌عنوان نمونه، افزایش استعفای کارکنان می‌تواند مشکلی برای مدیر باشد.

ــ **فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل می‌شود** : در این مرحله مدیران با توجه به تحصیلات و تجارب خود و اطلاعات به‌دست آمده، سعی می‌کنند در حد امکان راه‌های بیشتری را برای حل مشکل پیدا کنند.

ــ **انتخاب معیار سنجش** : در این مرحله، مدیران راه‌حل‌های ارائه شده را با معیارهای مختلف اندازه‌گیری می‌کنند. مثلاً می‌توان سود را معیار ارزیابی قرار داد و با توجه به آن، با صرفه‌ترین راه‌حل‌ها را انتخاب کرد.

ــ **ارزیابی راه‌حل‌ها و پیش‌بینی نتایج هر راه‌حل** : در این مرحله، مدیران راه‌حل‌ها را با معیار انتخاب شده می‌سنجند و نتیجه هرکدام را مشخص می‌نمایند و مرحله تصمیم‌گیری شامل :

ــ **انتخاب راه‌حل مطلوب (اخذ تصمیم)** : در این مرحله با توجه به اندازه‌گیری و ارزیابی راه‌حل‌ها، راه حلی که نتیجه رضایت‌بخش ارائه کند، راه‌حل انتخابی است[1].



شکل ۲ــ۷ــ مراحل مختلف جریان اخذ تصمیم

موقعیت‌های اخذ تصمیم

مدیران معمولاً در سه موقعیت برای آینده تصمیم می‌گیرند که عبارت‌اند از :

ــ **شرایط اطمینان** : وقتی در شرایط اطمینان قرار داریم که می‌دانیم در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد. در این موقعیت، تصمیم‌گیری آسان است مانند مشخص بودن سود حاصل از سرمایه‌گذاری در بانک‌ها در ایران. بنابراین، نتیجه اجرای کارها در این شرایط به طور قطع پیش‌بینی می‌شود.

ــ **شرایط مخاطره (ریسک[2])** : در این شرایط نتیجه و اجرای کار با احتمال پیش‌بینی می‌شود. به عنوان مثال، شرکت‌های حفّاری دقیقاً نمی‌دانند چاه را در کجا حفر کنند تا به آب برسند و اجرای کار حفّاری با احتمال به آب رسیدن همراه است.

ــ **شرایط عدم اطمینان** : در این شرایط، اطلاعات ناچیز است و آینده را نمی‌توان پیش‌بینی

۱ــ دانش‌آموزان محترم با هدایت استادان خود، چند مثال در خصوص مراحل تصمیم‌گیری ارائه نمایند تا مطلب درک شود.

۲ــ Risk

کرد مانند نرخ تورم در ۵ سال آینده ایران. بسیاری از تصمیمات مهم مدیریت در این شرایط اخذ می‌شود، بنابراین، لازم است مدیران با روش‌های استفاده از مدل‌های جدید اخذ تصمیم آشنا شوند تا بتوانند در شرایط عدم اطمینان تصمیماتی مناسب اخذ کنند.

مدل‌های تصمیم‌گیری[1]

مدل‌ها همان الگوهای واقعی از جهان هستی بوده و روابط بین عوامل و متغیرها را نشان می‌دهند. مثلاً ماکت ساختمان می‌تواند نشانگر تمام فعالیّت‌های ساختمان سازی در مقیاس کوچکتر قبل از ساختن ساختمان اصلی باشد. امروزه برای اخذ تصمیم، از مدل‌های ریاضی در مدیریّت صنعتی، بازرگانی، اداری و مسایل اجتماعی استفاده می‌شود. بعضی از این مدل‌ها عبارت‌اند از: نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، ماکت، برآورد احتمالات، منحنی توزیع احتمالات، سوسیوگرام[2] و درخت تصمیم‌گیری[3] که احتیاج به مطالعه بیشتر دارد.

۱ــ تصمیم‌گیری را تعریف کنید.
۲ــ مراحل اخذ تصمیم را از دیدگاه قرآن بنویسید.
۳ــ جایگاه تصمیم‌گیری را در بین اصول مدیریت شرح دهید و شکل آن را بکشید.
۴ــ مراحل اخذ تصمیم رضایت‌بخش را براساس نظرات سایمون بنویسید.
۵ــ موقعیت‌های مختلف اخذ تصمیم را مختصر بنویسید.
۶ــ مدل‌های تصمیم‌گیری را نام ببرید.

۱ــ مدل‌ها صرفاً جهت اطلاع دانش‌آموزان عزیز است.

۲ــ نموداری است که براساس نظرات گروه ترسیم می‌گردد و نشانگر ارتباطات است.

۳ــ Decision – tree

بخش ۳

آشنایی با سازمان‌های دولتی، تجاری، حسابرسی و تشکیلات مالیاتی

هدف کلی

آشنایی با سازمان‌های دولتی و غیردولتی در ارتباط با امور مالی و حسابداری

مؤسسه اقتصادی و هدف‌های آن

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ مؤسسه اقتصادی را تعریف کند.

۲ــ هدف‌های مؤسسات اقتصادی را بیان کند.

۳ــ تقسیم‌بندی بخش‌های اقتصادی و فعالیت‌های آنها را بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی توضیح دهد.

۴ــ شرکت‌های دولتی را تعریف کند.

۵ ــ تفاوت شرکت‌های دولتی و خصوصی را بیان کند.

۶ ــ ارکان مؤسسات اقتصادی را نام ببرد.

مؤسسه اقتصادی

تعریف مؤسسه اقتصادی

مؤسسه اقتصادی، سازمانی است که به موجب «قانون» با شرح وظایف خاص برای رسیدن به هدف‌های معین تشکیل می‌شود. در این‌گونه مؤسسات، مسایل مالی اهمیّت بیشتری داشته و بر آنها انگیزهٔ سودجویی حاکم است.

قانون تجارت ایران کلیه فعالیت‌های تجاری، خرید و فروش، توزیع کالا و همچنین ایجاد هر نوع کارخانهٔ تولیدی را از جمله فعالیت‌های تجاری (اقتصادی) دانسته است. براساس قانون تجارت، مؤسسه اقتصادی را می‌توان چنین تعریف کرد :

«مؤسسه اقتصادی و بازرگانی سازمانی است که در امور مربوط به تولید و توزیع کالاها و خدمات فعالیت دارد.»

هدف مؤسسات اقتصادی

اصلی‌ترین هدف مؤسسات اقتصادی (بازرگانی، خدماتی و تولیدی) کسب حداکثر سود از طریق رفع نیازمندی‌های جامعه است و همین عامل «سودبری» سبب جلب سرمایه و مشارکت بیشتر مردم در سرمایه‌گذاری‌ها گردیده و باعث اشتغال بیشتر مردم جامعه، رفع نیازمندی‌های آنان و در نتیجه موجب بقای سازمان اقتصادی می‌شود. مانند شرکت ایران خودرو که مردم می‌توانند در خرید سهام آن شرکت، مشارکت داشته و در توسعه آن برای رفع نیازهای جامعه نقش داشته باشند.

تقسیم‌بندی مؤسسات و نظام‌های اقتصادی ایران براساس قانون اساسی

مؤسسات اقتصادی برای رسیدن به اهداف خود باید دارای تشکیلات خاصی باشند و وظایف خاصی را که متناسب با هدف‌های آنها است، طراحی کرده و اجرا نمایند.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران برای تأمین استقلال اقتصادی و ریشه‌کن کردن فقر و محرومیّت از جامعه، ضوابط فعالیت، کنترل و تقسیم‌بندی مؤسسات اقتصادی و امور مالی جامعه را در فصل چهارم و در اصول ۴۳ تا ۵۵ بیان کرده است. قانون اساسی که راهنمای کلی همهٔ مسایل کشور اسلامی ایران است، در اصل ۴۴ چنین می‌گوید:

«نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است.»

بخش دولتی شامل کلیه فعالیت‌های صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تأمین نیرو، سدها و شبکه‌های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه‌آهن و مانند این‌ها است که به‌صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است.

بخش تعاونی شامل شرکت‌ها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط قانون بخش تعاون تشکیل می‌شود (هریک از شرکت‌های تعاونی تولید و توزیع نیز انواع مختلفی دارد).

بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می‌شود که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولتی و تعاونی است و توسط افراد مختلف جامعه انجام می‌پذیرد.

مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابقت داشته و از محدودهٔ قانون اساسی خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد، مورد حمایت قانون اساسی جمهوری اسلامی است. تفصیل ضوابط، قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می‌کند.

فعالیت مؤسسات اقتصادی در بخش دولتی به صورت شرکت‌های دولتی و زیر نظر هریک از

قوای سه‌گانه کشور انجام می‌شود. مانند شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران که زیر نظر وزارت راه و شهرسازی است.

شرکت‌های دولتی، سازمان‌های اقتصادی هستند که با اجازۀ قانون (قوه مقننه) به صورت شرکت تشکیل شده و بیشتر از ۵۰ درصد سرمایۀ آنها متعلق به دولت است[1].

فعالیت شرکت‌های دولتی به‌صورت بازرگانی و اصل خودکفایی صورت می گیرد و آن سازمان‌ها در مسایل مربوط به استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد لزوم، خرید و فروش، چگونگی برخورد با کارکنان، سیستم پرداخت دستمزد و خدمات پرسنلی و رفاهی با وزارتخانه‌ها تفاوت داشته و معمولاً آزادی عمل بیشتری دارند.

براساس سیاست‌های کلی صادره مقام محترم رهبری در خصوص شرکت‌های دولتی، دولت موظف است مقدمات واگذاری شرکت‌های دولتی را به بخش‌های تعاونی و خصوصی به نحوی خاص فراهم سازد. (خصوصی‌سازی)

تفاوت شرکت دولتی با شرکت خصوصی

شرکت های دولتی و خصوصی را می توان از دیدگاه های مختلف مطالعه کرد.

۱ــ انگیزه اجرای عملیات : شرکت‌های دولتی به برخی عملیات تولیدی یا خدماتی دست می‌زنند که بخش خصوصی از نظر مالی توان اجرای آن را ندارد یا از نظر سیاسی صلاح نیست آن فعالیت توسط بخش خصوصی صورت گیرد یا اصولاً بخش خصوصی انگیزه دست زدن به آن فعالیت‌ها را ندارد. مانند ایجاد سازمان‌های انرژی اتمی و ذوب فلزات، شرکت‌های خصوصی در تعقیب انگیزه سود بوده و هرجا که منافعی با خطر کمتر در انتظار آنها باشد، سرمایه‌گذاری می کنند.

۲ــ سیستم های حسابداری : شرکت‌های دولتی تابع سیستم‌های حسابداری دولتی و شرکت‌های خصوصی تابع قانون تجارت و سیستم حسابداری شرکت‌ها هستند.

۳ ــ تأمین هزینه : شرکت‌های دولتی برای تأمین هزینه‌های خود مقید به اصول و روش‌های حسابداری قیمت تمام شده نیستند، بلکه گاهی به خاطر لزوم ارائه کالاها یا خدمات، دولت‌ها به آن شرکت‌ها کمک مالی می کنند. اما در شرکت‌های خصوصی هزینه‌ها از محل سود حاصل از فروش کالا و خدمات تأمین می‌شود و زیان‌دهی مورد قبول نیست.

۴ ــ مقررات استخدامی : شرکت‌های دولتی تابع قانون استخدام شرکت‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی از نظر مقررات استخدامی تابع قانون کار هستند.

۱ــ ماده ۴ قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۳۶۶/۶/۱، برای تعریف کاملتر آن به صفحه ۹۲ مراجعه شود.

دلایل عمده ایجاد و تأسیس شرکت‌های دولتی می‌تواند تاریخی، سیاسی و یا ناشی از ضرورت استراتژیک (مانند تولید اسلحه یا تولید گندم در ایران) باشد. معمولاً شرکت‌های دولتی در جهان سهم عمده‌ای از تولید ناخالص ملی را بر عهده دارند. جهان اقتصاد امروز سعی دارد شرکت‌های دولتی را با تفکیک به چند شرکت کوچکتر به بخش خصوصی واگذار نماید (خصوصی‌سازی).

ارکان مؤسسات اقتصادی و وظایف هر کدام

اداره امور مؤسسات اقتصادی طبق اساسنامه برعهده ارکان این‌گونه سازمان‌ها است که بر طبق قانون تجارت عبارت‌اند از: مجامع عمومی، هیأت مدیره و بازرسان. وظایف هرکدام به شرح زیر است:

الف) مجامع عمومی: مجامع عمومی از اجتماع صاحبان سهام مؤسسات اقتصادی تشکیل می‌شود و بالاترین مقام تصمیم‌گیرنده است. مجامع عمومی براساس قانون تجارت[1] به سه نوع با وظایف مشخص تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از:

ـــ **مجمع عمومی مؤسس**: وظیفه اصلی آن تصویب اساسنامه، انتخاب نخستین هیأت مدیره و نخستین بازرسان مؤسسه است.

ـــ **مجمع عمومی عادی**: وظیفه اصلی آن تعیین خط مشی مؤسسه، تصویب ترازنامه و حساب سود و زیان، انتخاب مدیران و بازرسان و نظارت بر عملکرد مؤسسه است.

ـــ **مجمع عمومی فوق‌العاده**: وظیفه آن تغییر اساسنامه، تغییر سرمایه و یا انحلال مؤسسه است. لازم به ذکر است مجمع عمومی شرکت‌های دولتی ایران از تجمع مدیران دولتی طراز اول، که صاحبان سهام مؤسسات نیز هستند تشکیل می‌شود.

ب) هیأت مدیره: عده‌ای از سهامداران مؤسسات اقتصادی هستند که از طریق مجمع عمومی عادی برای مدت معینی انتخاب شده و وظیفه دارند مؤسسه را اداره نمایند. از وظایف هیأت مدیره می‌توان به انتخاب مدیرعامل برای اجرای مصوبات هیأت مدیره، دعوت سهامداران برای شرکت در مجامع عمومی، تنظیم ترازنامه، حساب سود و زیان و عملکرد مؤسسه، تنظیم خط‌مشی مؤسسه و دفاع از موجودیت مؤسسه اشاره کرد. خارج از سازمان یک نفر را به عنوان مدیر عامل شرکت برای اجرای مصوبات خود انتخاب می‌نماید که در حدود اختیارات تفویض شده، مدیریت اجرایی شرکت را بر عهده گیرد. هیچ‌کس نمی‌تواند طبق قانون در بیش از یک شرکت دولتی مدیرعامل باشد.

پ) بازرسان: مجمع عمومی عادی مؤسسات اقتصادی در هر سال بر طبق اساسنامه، یک

۱ـــ ماده ۷۳ قانون تجارت ایران.

یا چند نفر را از بین سهامداران به‌عنوان بازرس انتخاب می کند، بازرسان وظیفه دارند نسبت به کنترل فعالیت‌های جاری مؤسسه اقدام کرده و هر ساله گزارش جامعی به مجمع عمومی ارائه دهند. سهامداران می‌توانند هرگونه انتقاد یا پیشنهاد خود درباره فعالیت‌های هیأت‌مدیره و مدیرعامل را به بازرس یا بازرسان ارائه دهند.

سؤالات

۱ــ مؤسسه اقتصادی را تعریف کنید و هدف‌های آن را به اختصار شرح دهید.
۲ــ تقسیم‌بندی مؤسسات و نظام‌های اقتصادی ایران را براساس اصل ۴۴ قانون اساسی بنویسید.
۳ــ فعالیت‌های بخش دولتی، تعاونی و خصوصی در ایران را براساس اصل ۴۴ قانون اساسی شرح دهید.
۴ــ شرکت دولتی را تعریف کنید و مثال بزنید.
۵ ــ دو مورد از تفاوت‌های شرکت‌های دولتی و خصوصی را شرح دهید.
۶ ــ ارکان مؤسسات اقتصادی را نام ببرید و وظایف هر یک را به اختصار بیان کنید.
۷ــ انواع مجامع عمومی را در مؤسسات اقتصادی نام برده، وظایف هر یک را بیان کنید.
۸ ــ وظایف کلی هیأت مدیره و بازرسان را در مؤسسات اقتصادی شرح دهید.

فصل نهم

شرکت‌های تجاری

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ شرکت‌های تجاری را تعریف کند و انواع آن را براساس قانون تجارت نام ببرد.

۲ــ انواع شرکت‌های سهامی را نام ببرد.

۳ــ نحوهٔ سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سهامی عام را توضیح دهد.

۴ــ ارکان شرکت‌های سهامی را نام ببرد.

۵ــ شرکت تعاونی را تعریف کند.

۶ ــ بخش تعاونی را براساس اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران تعریف کند.

۷ــ وجوه تمایز شرکت‌های تعاونی را با سایر شرکت‌های تجاری توضیح دهد.

۸ــ اصول تعاون مصوب کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون (۱۹۹۵) را توضیح دهد.

۹ــ هدف‌های بخش تعاون را در نظام جمهوری اسلامی ایران شرح دهد.

۱۰ــ انواع شرکت‌های تعاونی را براساس قانون تجارت بیان کند.

۱۱ــ ارکان شرکت‌های تعاونی را شرح دهد.

۱۲ــ وظایف مجامع عمومی مختلف، هیأت مدیره و بازرس یا بازرسان شرکت‌های تعاونی را توضیح دهد.

۱۳ــ انواع شرکت‌های تجاری،غیر از شرکت‌های سهامی و تعاونی را توضیح دهد.

شرکت‌های تجاری

تعریف شرکت‌های تجاری

شرکت تجاری مؤسسه حقوقی است که براساس قانون تجارت با وظایف خاص و هدف‌های

معین تشکیل می‌شود. در این‌گونه مؤسسات انگیزه نفع‌طلبی در کنار خدمات آنها قرار دارد لیکن این موضوع نسبی است.

انواع شرکت تجاری

براساس قانون تجارت[1]، شرکت‌های تجاری در شکل‌های زیر وجود دارد.

ــ شرکت تجاری سهامی

ــ شرکت تجاری با مسئولیت محدود

ــ شرکت تجاری تضامنی

ــ شرکت تجاری مختلط سهامی

ــ شرکت تجاری مختلط غیرسهامی

ــ شرکت تجاری نسبی

ــ شرکت تجاری تعاونی (تولیدی و توزیعی).

هر کدام از انواع شرکت‌های تجاری به اختصار تشریح می‌شود.

شرکت تجاری سهامی

تعریف و انواع شرکت تجاری سهامی : بر طبق قانون تجارت، شرکت سهامی شرکتی است که سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ سهام آنها است. شرکت سهامی به دو نوع عام و خاص تقسیم می‌شود. شرکت سهامی عام به آن دسته از شرکت‌ها گفته می‌شود که قسمتی از سرمایه آنها از طریق فروش سهام به افراد نامشخص تأمین می‌گردد. شرکت سهامی خاص به آن دسته از شرکت‌ها گفته می‌شود که تمام سرمایه آنها در هنگام تأسیس توسط مؤسسینِ مشخص تأمین می‌گردد. طبق قانون تجارت سرمایه شرکت سهامی عام نباید از ۵ میلیون ریال و سهامی خاص از یک میلیون ریال کمتر باشد.

نحوه سرمایه‌گذاری در شرکت سهامی عام : چون سرمایه‌گذاری در «شرکت سهامی عام» بین مؤسّسان و مردم مشترک است، بنابراین قانون تجارت قاعده خاصی را برای سرمایه‌گذاری در این‌گونه شرکت‌ها پیش‌بینی کرده است[2]. برای تأسیس شرکت‌های سهامی عام مؤسّسان باید حداقل ۲۰٪ سرمایه شرکت را خود تعهد کرده و ۳۵٪ مبلغ تعهد شده را در حسابی نزد بانک‌ها واریز نمایند.

۱ــ مادهٔ ۲ قانون تجارت (مصوب ۱۳۴۷).

۲ــ ماده‌های ۶ تا ۱۶ قانون تجارت.

پس از تنظیم موارد فوق مؤسّسان اقدام به تهیه اظهارنامه (مشخصات سرمایه، سهام و شماره حساب بانکی)، طرح اساسنامه (مشخصات کلی اساسنامه) و طرح اعلامیه پذیره‌نویسی می‌نمایند که باید توسط آنها در جراید آگهی[1] شود، بانک مورد معامله اوراقی را در مدت معینی در اختیار علاقه‌مندان خرید سهام می‌گذارد و مردم با اطلاع ازاعلامیه پذیره‌نویسی به بانک مربوطه مراجعه و با تنظیم ورقه تعهد سهام، نسبت به خرید سهام اقدام می‌کنند. مؤسّسان پس از احراز این که تمام سرمایه شرکت تعهد گردیده و حداقل ۳۵٪ آن پرداخت شده است، مجمع عمومی مؤسس را برای ثبت شرکت، تصویب اساسنامه، تعیین مدیران و بازرسان دعوت می‌نمایند.

ارکان شرکت‌های سهامی : اداره امور شرکت‌های سهامی طبق قانون تجارت و اساسنامه شرکت بر عهده ارکان شرکت‌ها است که عبارت‌اند از : مجامع عمومی، هیأت مدیره و بازرسان.

ــ مجامع عمومی : مجامع عمومی شرکت سهامی از اجتماع صاحبان سهام تشکیل می‌شود و طبق قانون تجارت[2] (مصوب ۱۳۴۸) بر سه نوع عمومی مؤسس، عادی و فوق‌العاده تقسیم می‌شود که شرایط، وظایف، حضور اعضا در آنها و نحوه تصمیم‌گیری هرکدام متفاوت است و اصولاً رأی‌گیری در این نوع شرکت‌ها تابع تعداد سهام است.

مجمع عمومی مؤسس که اولین مجمع شرکت است، دارای وظایف زیر است :

ــ رسیدگی به گزارش مؤسّسان، تصویب آن و همچنین تأیید پذیره‌نویسی کلیه سهام شرکت و تأدیه مبلغ لازم.

ــ تصویب اساسنامه شرکت و در صورت لزوم اصلاح آن.

ــ انتخاب اولین مدیران و بازرس یا بازرسان شرکت.

ــ تعیین روزنامه کثیرالانتشار برای درج آگهی‌های شرکت.

مجمع عمومی عادی شرکت سالی یک‌بار در موقعی که اساسنامه پیش‌بینی کرده است، برای رسیدگی به ترازنامه، حساب سود و زیان سال مالی قبل، صورت دارایی، مطالبات و دیون شرکت، صورتحساب دوره عملکرد سالیانه شرکت، رسیدگی به گزارش هیأت مدیره و بازرسان و تعیین خط مشی آتی، نحوه تقسیم سود و انتخاب هیأت مدیره یا بازرسان در صورت اتمام مدت مأموریت، تشکیل می‌شود. مجمع عمومی عادی در مرحله اول با حضور دارندگان بیش از نصف سهامی که حق رأی دارند، رسمیّت

۱ــ آگهی پذیره‌نویسی شامل مشخصات شرکت، مبلغ هر سهم، کل سهام، مبلغ سرمایه، حداقل و حداکثر سهام قابل خریداری، بانک و شماره حساب پذیره‌نویسی است.

۲ــ ماده ۷۳ قانون تجارت.

می‌یابد و در صورت عدم حضور، در مرحله دوم جلسه مجمع با حضور هر عده از صاحبان سهام رسمیت می‌یابد. تصمیمات مجمع همواره با اکثریت نصف به‌علاوه یک معتبر خواهد بود.

مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت، وظیفه دارد نسبت به تغییر مواد اساسنامه، تغییر در سرمایه، ادغام و یا انحلال[1] شرکت اقدام کند. در اولین جلسه مجمع عمومی فوق‌العاده باید دارندگان بیش از نصف سهامی که حق رأی دارند، حاضر باشند و در صورت عدم حضور، مجمع برای بار دوم با حضور بیش از یک سوم کسانی که حق رأی دارند تشکیل می‌شود و تصمیمات آن با اکثریت دوسوم آرای حاضر در جلسه معتبر خواهد بود.

ــ **هیأت مدیره** : براساس قانون تجارت[2] شرکت سهامی به‌وسیله هیأت مدیره که از بین صاحبان سهام در مجمع عمومی انتخاب می‌شوند و کُلاً یا بعضاً به‌وسیله مجمع عمومی قابل عزل هستند اداره می‌شود. عده اعضای هیأت مدیره شرکت‌های سهامی عام نباید از پنج نفر کمتر باشد.

برای تشکیل جلسات هیأت مدیره حضور بیش از نصف اعضای هیأت مدیره الزامی است و تصمیمات باید با اکثریت آرای حاضرین اتخاذ شود. هیأت مدیره معمولاً در اولین نشست خود یک نفر شخص حقیقی را از بین خود یا از بیرون به مدیریت عامل شرکت یا نماینده قانونی شرکت انتخاب می‌کند، حق‌الزحمه و وظایف او را مشخص کرده و هر زمان مایل باشد، او را عزل می‌نماید.

ــ **بازرسان** : مجمع عمومی عادی شرکت در هر سال یک یا چند نفر بازرس انتخاب می‌کند که وظایف کنترلی شرکت را اجرا کنند. مجمع می‌تواند هر زمان که مایل باشد بازرسان را عزل نماید. بازرسان مکلفند درباره صحت و درستی صورت دارایی، صورتحساب دوره عملکرد، صورتحساب سود و زیان و ترازنامه که هیأت مدیره به مجمع ارائه می‌دهد اظهارنظر کنند و به همین خاطر می‌توانند همواره کلیه دفاتر و اسناد شرکت را بازدید نموده و گزارش جداگانه‌ای برای مجمع عمومی عادی سالیانه تهیه نمایند.

شرکت با مسئولیّت محدود : شرکتی است که شرکای آن نسبت به میزان سرمایه خود در شرکت مسئولیت و حق رأی دارند. در نام این گونه شرکت‌ها عبارت «با مسئولیت محدود» قید می‌گردد. این گونه شرکت‌ها زمانی تشکیل می‌شود که تمام سرمایه نقدی تعهد شده پرداخت شده و میزان سهم مشارکت غیرنقدی نیز ارائه شده باشد. مدیریت شرکت می‌تواند زیر نظر یک یا چند نفر از شرکا یا افراد خارج از شرکت باشد. مدت مدیریت آنان را اساسنامه مشخص می‌کند.

در این گونه شرکت‌ها، سرمایه اهمیت زیادی دارد و چنانچه عده شرکا بیش از ۱۲ نفر باشد باید نسبت به تشکیل هیأت نظار اقدام کنند.

۱ــ ماده ۸۳ قانون تجارت.

۲ــ ماده ۱۰۷ قانون تجارت.

شرکت تضامنی : براساس قانون تجارت[1]، شرکت تضامنی شرکتی است که تحت اسم مخصوص و لااقل اسم یک نفر از شرکا برای امور تجارتی بین دو یا چند نفر با مسئولیّت ضمانتی تشکیل می‌شود مانند شرکت تضامنی حمیدی و برادران. اگر دارایی شرکت برای ادای تمام قروض شرکت کافی نباشد، هر یک از شرکا و دارایی آنان مسئول پرداخت قروض شرکت است. در این‌گونه شرکت‌ها، شرکا از بین خود لااقل یک نفر را به‌عنوان مدیر انتخاب می‌کنند. شرکت ضمانتی زمانی تشکیل خواهد شد که تمام سرمایه نقدی تعهد شده پرداخت گردیده و میزان سهم مشارکت غیرنقدی نیز مشخص شده باشد.

در شرکت تضامنی، منافع نسبت به میزان سهم، تقسیم می‌شود و مادام که شرکت تضامنی منحل نشده مطالبه قروض آن باید از خود شرکت صورت بگیرد و پس از انحلال، طلبکاران شرکت می‌توانند برای وصول مطالبات به هر یک از شرکا یا به تمام آنان مراجعه نمایند و هیچ‌یک از شرکا نمی‌تواند به استناد این‌که میزان قروض شرکت از میزان سهم او بیشتر است از پرداخت قروض شرکت امتناع کند.

شرکت مختلط سهامی : شرکتی است که از اختلاط شرکت سهامی با شرکت تضامنی به‌وجود می‌آید. طبق قانون تجارت عبارت است از : شرکتی که در اسم آن قید عبارت «شرکت مختلط» و نام یکی از شرکا ذکر می‌شود. در این‌گونه شرکت‌ها دو گونه شریک وجود دارد یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک تضامنی. شرکای سهامی کسانی هستند که سرمایه آنها به‌صورت سهام بوده و مسئولیّت آنها فقط در قبال میزان سهام آنان است و شریک ضامن کسی است که سرمایه او به‌صورت سهام در نیامده و مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. ادارهٔ شرکت با هیأت مدیره‌ای (حداقل ۳ نفر) مرکب از سه نفر از شریک یا شرکای ضامن است. مجمع عمومی، هیأت نظار و هیأت مدیره ارکان این شرکت را تشکیل می‌دهد.

شرکت مختلط غیرسهامی : این شرکت مشابه شرکت مختلط سهامی است. فقط با این تفاوت که مسئولیّت شرکای سهامی محدود است. به عبارت دیگر، این شرکت بین یک یا چند نفر شریک ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود، بدون انتشار سهام تشکیل می‌شود.

شرکت نسبی : نوعی شرکت تجاری است که تحت اسم مخصوص با قید عبارت «شرکت نسبی» و اسم یک نفر از شرکا تشکیل می‌شود. مسئولیت هر یک از شرکا به نسبت سرمایه‌ای است که در شرکت گذاشته است، و چنانچه دارایی شرکت نسبی برای ادای تمام قروض شرکت کافی نباشد، هر یک از شرکا به نسبت سرمایه‌ای که در شرکت داشته است، مسئولیت تأدیه قروض شرکت را دارد. اداره امور شرکت نسبی مانند شرکت سهامی است.

۱ــ ماده ۱۱۶ قانون تجارت.

شرکت‌های تعاونی

تعریف شرکت تعاونی : شرکت تعاونی شرکتی است که به‌وسیله اشخاص حقیقی یا حقوقی[1] به منظور رفع نیازهای مشترک و بهبود وضع اقتصادی از طریق خودیاری و کمک متقابل تشکیل می‌شود.
براساس این تعریف شرکت تعاونی، شرکت اشخاص است نه سرمایه‌ها، که منظور آن رفع نیازهای مشترک اعضاست نه کسب سود و منفعت بیشتر.

قانون اساسی که بخش‌های سه‌گانه اقتصاد یعنی بخش دولتی، تعاونی و خصوصی را توضیح می‌دهد، بخش تعاون را چنین تعریف می‌کند : «بخش تعاونی شامل شرکت‌ها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شود.[2]» این نوع شرکت از نظر مالکیت، با سایر انواع شرکت‌ها متفاوت است.

وجوه تمایز شرکت‌های تعاونی با سایر شرکت‌های تجاری : گرچه براساس قانون تجارت شرکت‌های تعاونی یکی از انواع شرکت‌های تجاری است، ولی اختلاف بین شرکت تعاونی با سایر شرکت‌های تجاری بیش از وجوه تشابه آنهاست. جدول ۱ــ۹ پاره‌ای از وجوه تمایز شرکت‌های تعاونی را با سایر شرکت‌های تجاری به‌صورت مقایسه‌ای نشان داده است.

جدول ۱ــ۹ــ مقایسه شرکت‌های تعاونی با سایر شرکت‌های تجاری

خصوصیات شرکت‌های تعاونی	خصوصیات سایر شرکت‌های تجاری
۱ــ افراد تشکیل‌دهنده شرکت را عضو نامند.	۱ــ افراد تشکیل‌دهندهٔ شرکت را سهامدار گویند.
۲ــ اهمیت شرکت به تعداد اعضا و میزان همکاری آنان با شرکت است.	۲ــ اهمیت شرکت‌ها بستگی به میزان سرمایه دارد.
۳ــ انگیزه ورود به شرکت رفع نیاز مشترک و میل به همکاری است.	۳ــ انگیزه ورود به شرکت سودجویی است.
۴ــ هر عضو با هر مقدار سهم فقط حق یک رأی دارد.	۴ــ هر سهامدار به تعداد سهامی که مالک است، حق رأی دارد.
۵ــ دادن رأی با وکالت محدود است (هر عضو حداکثر سه رأی با وکالت دارد) به شرطی که وکیل هم عضو باشد.	۵ ــ برای دادن رأی با وکالت محدودیتی وجود ندارد.
۶ ــ بعد از انحلال شرکت اندوخته قانونی قابل تقسیم بین اعضا نیست و در اختیار دولت قرار می‌گیرد.	۶ ــ بعد از انحلال شرکت اندوخته شرکت به نسبت سهام بین سهامداران تقسیم می‌شود.
۷ــ سهام شرکت‌های تعاونی منحصراً با نام است.	۷ــ سهام شرکت‌های تجاری به‌صورت با نام یا بی‌نام است.

۱ــ اشخاصی هستند که به اعتبار اشخاص حقیقی وجود دارند. مانند وزارت آموزش و پرورش

۲ــ اصل ۴۴ قانون اساسی

اصول تعاون : در بیانیهٔ سی‌ویکمین مجمع عمومی اتحادیه بین‌المللی تعاون که به سال ۱۹۹۵ با همکاری سازمان ملل متحد در انگلستان برگزار شد. اصول زیر به‌عنوان اصول تعاون معرفی گردید.

۱ــ عضویت آزاد و اختیاری : شرکت تعاونی سازمانی است که با مشارکت داوطلبانه افراد مایل به بهره‌برداری از خدمات و پذیرش مسئولیت‌های ناشی از عضویت در تعاونی‌ها به دور از هرگونه تبعیض جنسی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی تشکیل می‌شود.

۲ــ اداره دموکراتیک : در شرکت‌های تعاونی اعضا دارای حق رأی مساوی بوده و هر عضو شرکت بدون توجه به میزان سهام، فقط دارای یک رأی است[1].

۳ــ مشارکت اقتصادی اعضا : همه اعضا در تأمین سرمایه شرکت دارای حقوق یکسانی هستند و یکی از شرایط عضویت، دریافت سود محدود سهام است که نرخ آن را قانون معین می‌کند. اعضا می‌توانند دریافت سود حاصله به میزان معاملات اعضا را به‌طور یکسان تصویب کنند.

۴ــ خودگردانی و استقلال : نظارت مردمی بر کلیه فعالیت‌های تجاری شرکت تعاونی در هر حال باید برقرار و خودگردانی تعاونی محفوظ باشد.

۵ــ آموزش، کارآموزی و اطلاع‌رسانی : مدیران تعاونی‌ها زمینه آموزش و کارورزی اعضا، مدیران و کارکنان را به‌نحوی فراهم می‌کنند تا آنان به‌طور کارآمد در توسعه تعاونی‌ها مشارکت نمایند.

۶ــ همکاری با سایر تعاونی‌ها : همکاری با سایر تعاونی‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در جهت تقویت جنبش تعاونی در جوار ارائه خدمات به اعضا، لازم است.

۷ــ توجه به مسایل جامعه : تعاونی‌ها ضمن توجه به نیازها و خواسته‌های مشترک در مسیر توسعه پایدار جوامع گام برمی‌دارند.

هدف‌های بخش تعاون در جمهوری اسلامی ایران : به موجب قانون بخش تعاون در نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران مصوب سال ۱۳۷۸، هدف‌های بخش تعاونی به شرح زیر است :

ــ ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل.

ــ قرار دادن وسایل کار در اختیار کسانی که قادر به کارند، ولی وسایل کار ندارند.

ــ پیشگیری از تمرکز و تداول[2] ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص، برای تحقق عدالت اجتماعی.

ــ جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت.

ــ قرار دادن مدیریت، سرمایه، منافع حاصله در اختیار نیروی کار و تشویق بهره‌برداری مستقیم

۱ــ ماده ۳۰ قانون بخش تعاون ج ا ا.

۲ــ از یکدیگر دست به دست گرفتن.

از حاصل کار خود.

ــ پیشگیری از انحصار، احتکار، تورّم و اضرار به غیر[1].

ــ توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم.

انواع شرکت‌های تعاونی : شرکت‌های تعاونی در کلیه ابعاد اقتصادی «صنعت، کشاورزی و خدمات» و زمینه‌های تولید، توزیع و مصرف می‌توانند شکل گرفته و نهادهای تعاونی خاصی به‌وجود آورند. قانون تجارت ایران دو شکل تعاونی تولید و مصرف را معرفی کرده ولی قانون بخش تعاون در اقتصاد جمهوری اسلامی ایران از دو نوع تعاونی تولید و توزیع نام برده است که به‌دلیل اهمیّت موضوع، هرکدام توضیح داده می‌شود.

تعاونی‌های تولید : شامل تعاونی‌هایی است که در امور مربوط به کشاورزی، دامداری، پرورش و صید ماهی (شیلات)، صنعت، معدن، عمران شهری، روستایی، عشایری و نظایر آن فعالیت می‌نماید[2].

تعاونی‌های توزیع : شرکت‌هایی هستند که نیاز مشاغل تولیدی و یا نیازمند مصرف‌کنندگان عضو خود را در چهارچوب مصالح عمومی و به منظور کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها تأمین می‌نمایند[3]. این‌گونه شرکت‌ها می‌توانند در امر تأمین کالا، مسکن و سایر نیازمندی‌های شهرها، روستاییان، عشایر، کارگران و کارمندان فعالیت کنند. مانند شرکت تعاونی مسکن، شرکت تعاونی مصرف و شرکت تعاونی روستایی و کارگری.

ارکان تعاونی‌ها : براساس قانون بخش تعاون[4]، شرکت‌های تعاونی دارای ارکان زیر هستند :

الف ــ مجامع عمومی : مجمع عمومی بالاترین مرجع اتخاذ تصمیم و نظارت در امور شرکت‌های تعاونی است و از اعضای تعاونی تشکیل می‌شود. هر عضو بدون درنظر گرفتن میزان سهم، دارای فقط یک رأی در مجامع عمومی است. مجامع عمومی شرکت‌های تعاونی به سه صورت زیر تشکیل می‌شود که عبارتند از :

ــ مجمع عمومی مؤسس : به استناد قانون بخش تعاون[5]، مجمع عمومی مؤسس عبارت است از عده‌ای از افراد واجد شرایط عضویت در تعاونی مربوط، که اقدام به تأسیس تعاونی می‌نمایند. در مجمع عمومی مؤسس پس از رسمیّت جلسه موارد زیر طرح و به تصویب می‌رسد[6].

۱ــ ضرر رساندن به دیگران.

۲ــ ماده ۲۶ قانون بخش تعاون.

۳ــ ماده ۲۷ قانون بخش تعاون.

۴ــ ماده ۲۹ قانون بخش تعاون.

۵ــ ماده ۳۱ قانون بخش تعاون.

۶ــ ماده ۳۲ قانون بخش تعاون.

ـ تهیه و پیشنهاد اساسنامه طبق مقررات.

ـ دعوت به عضویت افراد واجد شرایط.

ـ تشکیل اولین مجمع عمومی برای تصویب و ثبت اساسنامه و تعیین هیأت مدیره و بازرسان.

ـ مجمع عمومی عادی : اجتماعی است که سالیانه حداقل یک بار پس از پایان سال مالی تشکیل و موضوعات زیر را تصویب می‌کند[1].

ـ انتخاب هیأت مدیره و بازرس یا بازرسان برای مدت دو سال.

ـ رسیدگی و اتخاذ تصمیم درباره ترازنامه، حساب سود و زیان، سایر گزارش‌های مالی، میزان ذخایر، پرداخت سود و مازاد درآمد.

ـ مجمع عمومی فوق‌العاده : به منظور تغییر مفاد اساسنامه، تصمیم‌گیری نسبت به عزل یا قبول استعفای هیأت مدیره و بازرسان، انحلال و یا ادغام تعاونی تشکیل می‌شود.

ب) هیأت مدیره : اداره امور تعاونی طبق قانون بخش تعاون بر عهده هیأت مدیره‌ای مرکب از حداقل ۳ نفر و حداکثر ۷ نفر به‌عنوان عضو اصلی و تا یک سوم اعضای اصلی، به‌عنوان اعضای علی‌البدل است. هیأت مدیره در اولین جلسه از میان خود یک نفر را به‌عنوان رئیس هیأت مدیره و یک نفر را به‌عنوان نایب رئیس و یک یا دو نفر را به‌عنوان منشی انتخاب و امضاهای مجاز شرکت را به بانک معرفی می‌نماید. هیأت مدیره هم‌چنین فردی را به‌عنوان مدیرعامل شرکت برای مدت دو سال برمی‌گزیند و وظایف او را مشخص می‌نماید.

پ) بازرس یا بازرسان : مجمع عمومی عادی، بازرس یا بازرسانی را برای مدت یک سال با رأی مخفی انتخاب می‌کند. بازرس یا بازرسان وظیفه دارند بر نحوه اداره امور تعاونی نظارت مستمر داشته، حساب‌های شرکت را بررسی نمایند و به شکایت اعضا رسیدگی کنند.

۱ـ ماده ۳۲ قانون بخش تعاون.

سؤالات

۱ــ شرکت تجاری را تعریف کرده، انواع آن را براساس قانون تجارت نام ببرید.
۲ــ شرکت سهامی را تعریف کنید و انواع آن را نام ببرید.
۳ــ چگونگی سرمایه‌گذاری در شرکت سهامی عام را توضیح دهید.
۴ــ ارکان شرکت‌های سهامی را نام برده، هر یک را به اختصار توضیح دهید.
۵ــ شرکت تعاونی را تعریف کنید و انواع آن را نام ببرید.
۶ــ وجوه تمایز شرکت‌های تعاونی با سایر شرکت‌های تجاری را شرح دهید.
۷ــ اصول تعاون مصوب کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون (۱۹۹۵) را بیان کنید.
۸ــ هدف‌های بخش تعاون در نظام جمهوری اسلامی ایران را توضیح دهید.
۹ــ انواع شرکت‌های تعاونی را براساس قانون تعاون نام ببرید و شرح دهید.
۱۰ــ انواع شرکت‌های تعاونی را براساس قانون تجارت نام ببرید و شرح دهید.
۱۱ــ ارکان شرکت‌های تعاونی را نام ببرید، برای هرکدام یک وظیفه را ذکر کنید.
۱۲ــ وظایف مجمع عمومی عادی سالیانه را در شرکت تعاونی مختصر توضیح دهید.
۱۳ــ وظایف هیأت مدیره و بازرس یا بازرسان شرکت‌های تعاونی را توضیح دهید.
۱۴ــ سایر شرکت‌های تجاری غیر از شرکت‌های سهامی و تعاونی را به اختصار توضیح دهید. (۲ مورد کافی است)
۱۵ــ تفاوت بین شرکت با مسئولیت محدود و شرکت نسبی را توضیح دهید.

فصل دهم

سازمان‌های دولتی

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ انواع سازمان‌های دولتی را نام برده، توضیح دهد.

۲ــ ارکان شرکت‌های دولتی را نام ببرد.

۳ــ مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی را توضیح دهد.

۴ــ نقش واحد مالی سازمان را در رسیدن به اهداف سازمان تشریح کند.

۵ ــ نقش ذیحسابان را در دستگاه‌های دولتی توضیح دهد.

۶ ــ ساختار تشخیص و وصول مالیات را بیان کند.

۷ــ چگونگی تشخیص و وصول مالیات از اشخاص حقیقی و حقوقی را شرح دهد.

۸ ــ جریان اداری تعیین مالیات در ایران را توضیح دهد.

۹ــ وظیفه اصلی ممیّزان مالیاتی را بیان کند.

۱۰ــ وظایف هیأت حل اختلاف، دادستانی انتظامی و هیأت انتظامی مالیاتی را تشریح کند.

سازمان‌های دولتی

انواع سازمان‌های دولتی

براساس قانون محاسبات عمومی[1]، چهارگونه سازمان دولتی عهده‌دار قسمت اعظم وظایف محوله دولت هستند که با توجه به هدف‌ها و وظایفشان طبقه‌بندی شده‌اند، این دستگاه‌ها عبارت‌اند از :

۱ــ مواد قانونی ۲، ۳، ۴ و ۵.

ــ وزارتخانه‌ها.

ــ مؤسسات دولتی.

ــ شرکت‌های دولتی و بانک‌ها.

ــ مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی.

هرکدام از انواع سازمان‌های بالا به اختصار توضیح داده می‌شود.

وزارتخانه : وزارتخانه واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون به این عنوان شناخته شده، و در رأس آن وزیر قرار دارد. وزارتخانه بالاترین تشکیلات اداری دولت و وزیر بالاترین مقام اداری در تشکیلات وزارتخانه است که مسئولیت وظایف زیردستان را برعهده دارد. وزیر در برابر نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی پاسخگوست. در حال حاضر ۲۱ وزارتخانه[۱] در کشور وجود دارد که مرکز همه آنها در تهران است.

مؤسسات دولتی : قانون محاسبات عمومی، مؤسسه دولتی را واحد سازمانی مشخصی می‌داند که به موجب قانون ایجاد و زیرنظر یکی از قوای سه‌گانه انجام وظیفه می‌نماید. این سازمان‌ها اغلب در برنامهٔ بودجه دارای اعتبار مستقل هستند و رئیس آن مؤسسات معمولاً معاون رئیس‌جمهور، یا معاون یکی از وزرا و یا یکی از معاونان مؤسسات دولتی بزرگتر است. بعضی از مؤسسات دولتی تحت نظر سه قوه عبارت است از :

دیوان محاسبات کشور، مؤسسه دولتی است که زیر نظر قوه مقننه قرار داشته و نظارت و کنترل مالی فعالیت‌های دولت را برعهده دارد. سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری، سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی کشور، سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، دانشکده علوم قضایی و اداری، سازمان قضایی نیروهای مسلح و اداره کل تصفیه و امور ورشکستگی، مؤسساتی هستند که زیر نظر قوهٔ قضائیه فعالیت می‌نمایند.

مؤسسات دولتی که زیر نظر قوه مجریه به فعالیت مشغولند، به دو دسته تقسیم می‌شوند که عبارت است از :

۱ــ مؤسساتی که زیر نظر نهاد ریاست جمهوری فعالیت دارند، مانند : سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، سازمان تربیت‌بدنی، سازمان حفاظت محیط‌زیست و سازمان انرژی اتمی.

۲ــ مؤسسات دولتی که زیر نظر وزارتخانه‌ها فعالیت می‌کنند مانند سازمان حسابرسی، گمرک

۱ــ دانش‌پژوهان محترم با راهنمایی استاد محترم وزارتخانه‌ها را بازگو کنند. مانند : آموزش و پرورش، اقتصادی و دارایی، بهداشت و درمان، تعاون و کار، راه و شهرسازی، جهاد کشاورزی، صنعت و معدن و تجارت، امور خارجه، کشور، فرهنگ و ارشاد، دادگستری، علوم و تحقیقات، فناوری ارتباطات.

جمهوری اسلامی ایران، و دانشکده امور اقتصادی که زیر نظر وزارت امور اقتصادی و دارایی فعالیّت دارند. در حال حاضر بیشترین تعداد مؤسسات دولتی در ایران را دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تشکیل می‌دهد که زیر نظر دو وزارتخانه علوم و تحقیقات و فن‌آوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام وظیفه می‌نمایند.

شرکت‌های دولتی و بانک‌ها : براساس قانون محاسبات عمومی، شرکت دولتی واحد سازمانی مشخصی است که با اجازه قانون به‌صورت شرکت ایجاد می‌شود و یا سازمانی است که به حکم قانون یا دادگاه صالح، ملی اعلام شده و به‌عنوان شرکت دولتی شناخته می‌شود و بیش از ۵۰ درصد سرمایه آن متعلق به دولت است. با توجه به اهمیت شرکت‌های دولتی به بررسی بیشتر این شرکت‌ها می‌پردازیم.

ویژگی‌های شرکت‌های دولتی : در قانون تجارت ایران برای تشکیل شرکت، وجود حداقل دو نفر شریک ضروری است. درباره انواع شرکت‌های تجاری در فصل نهم بحث شده است. اکنون به‌طور مختصر، ویژگی‌های شرکت‌های دولتی ارائه می‌شود :

ــ **طرز تشکیل** : شرکت دولتی با تصویب قانون تشکیل می‌شود و اساسنامه آن بر طبق قانون، ثبت و تشکیل شده و اساسنامه آن به‌عنوان راهنمای کار شرکت با سایر مدارک در اداره ثبت اسناد به ثبت می‌رسد.

در اساسنامه شرکت‌های دولتی مواردی چون نام شرکت، موضوع و هدف‌های شرکت، نوع شرکت، مدت شرکت، سرمایه شرکت، وظایف شرکت، ارکان شرکت، آغاز و پایان سال مالی شرکت، زمان بستن حساب‌ها[1] و تنظیم صورت‌های مالی[2] و نحوه تصفیه شرکت مشخص می‌شود.

ــ **صاحبان سهام** : در ایران شرکت‌های دولتی مانند شرکت‌های سهامی تشکیل و چون سرمایه شرکت‌های دولتی متعلق به مردم است و از بیت‌المال تأمین گردیده بنابراین دولت به نمایندگی از طرف مردم سهامدار اصلی این شرکت‌ها محسوب می‌شود.

ــ **استقلال مالی** : شرکت دولتی معمولاً سعی دارد به‌صورت خودکفایی مالی اداره شده و تا حدّ ممکن از کمک‌های دولت استفاده نکند.

ــ **نمایندگی صاحبان سهام** : در شرکت‌های دولتی معمولاً یک یا چند تن از وزرا، نمایندگی صاحبان سهام (مردم) را در مجامع عمومی شرکت دارا هستند. مثلاً در شرکت ملی نفت ایران وزرای

۱ــ معمولاً حساب‌های شرکت‌های دولتی در پایان سال مالی که همزمان با پایان سال خورشیدی است، بسته می‌شود.

۲ــ صورت‌های مالی پایان سال شرکت‌های دولتی بایستی بعد از بستن حساب‌ها شروع گردد و شرکت‌ها تا پایان سال بعد فرصت دارند که آنها را به تصویب مجمع عمومی برسانند.

امور اقتصادی و دارایی، کار و امور اجتماعی، نیرو، دادستان کل، رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و رئیس کل بانک مرکزی عضویت دارند.

ــ **دارای مقررات اداری قابل انعطاف**: چون انجام فعالیت‌های تجاری مستلزم دارا بودن سرعت عمل و قوانین اجرایی ساده است. بنابراین، شرکت‌های دولتی برای رسیدن به هدف‌های خود باید از عوامل محدودکننده مانند قوانین استخدامی عریض و طویل به دور باشند، تا بتوانند در بازار آزاد رقابت کنند.

ــ **حسابرسی**: شرکت‌های دولتی حساب‌های خود را طبق اصول حسابداری تنظیم می‌کنند و به‌دلیل وسعت کار لازم است حسابرسان ورزیده آنها را حسابرسی نمایند.

ــ **انحلال**: هر شرکت دولتی می‌تواند براساس شرایط اساسنامه خود منحل شود.

ــ **ارکان شرکت**: مجمع عمومی (عادی، فوق‌العاده) هیأت مدیره، مدیرعامل و بازرسان، ارکان شرکت‌های دولتی را تشکیل می‌دهند.

تعداد شرکت‌های دولتی که در سال ۱۳۷۷ به ثبت رسیده و دارای ردیف بودجه‌ای[۱] بوده‌اند، حدود ۵۶۲ شرکت است[۲] و تعداد شرکت‌هایی که برای شمول قوانین و مقررات عمومی احتیاج به ذکر نام آنها وجود دارد مانند «شرکت ملی نفت ایران» حدود ۴۷ شرکت هستند. بانک‌ها نیز براساس قانون محاسبات عمومی جزءِ شرکت‌های دولتی به حساب می‌آیند، لیکن به‌خاطر ماهیت متفاوت فعالیت آنها که بیشتر جنبه اعتباری دارد، در تنظیم و اجرای کارها متفاوت از شرکت‌های دولتی (اعم از تولیدی، بازرگانی و خدماتی) عمل می‌کنند.

مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی: قانون محاسبات عمومی کشور، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی را چنین تعریف می‌کند: «مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی، از نظر این قانون واحدهای سازمانی مشخصی هستند که با اجازه قانون به منظور انجام وظایف و خدماتی که جنبه عمومی دارد، تشکیل شده و یا می‌شوند[۳]».

مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به دو دسته تقسیم می‌شود که عبارت است از:

دسته یکم: دستگاه‌هایی که به‌صورت مؤسسه دولتی اداره می‌شوند مانند هلال احمر، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی و کمیته ملی المپیک.

۱ــ شماره‌ای است که طبق آن مخارج و درآمد هر مؤسسه در بودجه کل کشور مشخص می‌شود.

۲ــ براساس آمار دفتر امور اقتصادی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

۳ــ **تبصره**: «فهرست این قبیل مؤسسات و نهادها با توجه به قوانین و مقرّرات مربوط از طرف دولت پیشنهاد و به تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد رسید.»

دسته دوم : نهادهای عمومی غیردولتی مانند بنیاد پانزده خرداد، بنیاد شهید، سازمان تبلیغات اسلامی، بنیاد امور جانبازان و مستضعفان و کمیته امداد امام خمینی.

سازمان مالی سازمان‌های دولتی

هر یک از انواع دستگاه‌های دولتی، دارای سازمان مالی متناسب با هدف‌ها، حجم عملیات و وظایف خاص خود هستند. سازمان مالی دستگاه‌های دولتی براساس قوانین، تصویب‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها اجرای وظیفه می‌نمایند و معمولاً در تشکیلات آنان متخصصان حسابداری، نقش بیشتری دارند. از قوانین مهم مربوط به سازمان مالی دستگاه‌های دولتی، می‌توان به قانون بودجه، قانون مالیات‌ها، قانون دیوان محاسبات، قانون محاسبات عمومی و آیین‌نامه‌های مالی اشاره کرد که باید در تمام دستگاه‌های دولتی براساس دستورالعمل مربوط به خود اجرا شود و عدم اجرای آنها جرم محسوب می‌شود.

قوانین مالی و تجزیه و تحلیل اطلاعات حسابداری می‌تواند مدیران مؤسسات را در تنظیم برنامه، عملیّات، نظارت بر کلیّه امور و بالاخره در تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی صحیح یاری دهد. بنابراین، سازمان مالی دستگاه‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شود که بتواند اطلاعات صحیح مالی را در هر زمان تهیه و در صورت لزوم به‌طور منظّم در اختیار مدیر قرار دهد. وسایل محاسباتی پیشرفته مانند ماشین‌های محاسب و کامپیوتر، توانسته‌اند کمک‌های ذیقیمتی در اجرای سریع فعالیت‌های مالی انجام داده و اطلاعات مالی درون سازمانی و برون‌سازمانی را به روز در اختیار مدیران قرار دهند.

طبق قانون[1]، مدیریت واحدهای مالی دستگاه‌های دولتی با شخص «ذیحساب» است که قانون محاسبات عمومی کشور وظایف او را به شرح زیر مشخص کرده است :

«ذیحساب» کارمندی است که با حکم وزارت امور اقتصادی و دارایی از بین مستخدمان رسمی واجد صلاحیّت به منظور اِعمال نظارت و تأمین هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی، دستگاه‌های اجرایی محلی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به این سمت منصوب می‌شود و به انجام وظایف زیر می‌پردازد :

ــ نظارت بر امور مالی و محاسباتی، نگهداری و تنظیم حساب‌های سازمان مربوط بر طبق قانون.

ــ نظارت بر حفظ اسناد و دفاتر مالی سازمان مربوط.

ــ تعیین میزان و چگونگی پرداخت هزینه‌ها و اسناد مالی براساس مقررات.

۱ــ ماده ۳۱ قانون محاسبات عمومی کشور.

ـ نگاهداری و تحویل و تحوّل وجوه، نقدینه‌ها، سپرده‌ها و اوراق بهادار سازمان.

ـ نگاهداری حساب اموال دولتی و نظارت بر اموال مذکور[1].

ذیحساب برای اجرای وظیفه خود دارای معاون ذیحساب است که قانون محاسبات عمومی کشور معاون ذیحساب را چنین تعریف می‌نماید : «معاون ذیحساب مأموریست که با حکم وزارت امور اقتصادی و دارایی از بین کارکنان رسمی واجد صلاحیّت به این سمت منصوب می‌شود.[2]»

با مطالعه موارد فوق، درمی‌یابیم که به منظور کنترل بیشتر امور مالی دستگاه‌های دولتی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، مأمورانی را به کلیه سازمان‌ها به‌نام ذیحساب می‌فرستد که با همکاری معاون ذیحساب به تنظیم، نگهداری و اداره امور اسناد و دفاتر مالی سازمان‌ها بپردازند.

ساختار تشخیص و وصول مالیات و اختیارات ادارات اخذ مالیات

وزارت امور اقتصادی و دارایی و شعبات آن در مراکز استان‌ها مانند استان خراسان به‌نام سازمان امور اقتصادی و دارایی خراسان و در شهرستان‌ها مانند مشهد به‌نام اداره کل امور اقتصادی و دارایی مشهد وظیفه دارند نسبت به تشخیص و وصول مالیات‌ها به صور مختلف بر طبق **قانون** اقدام کنند. مالیات چنانچه براساس اصولی صحیح تشخیص داده و وصول گردد، می‌تواند بهترین ابزار و سیاست مالی دولت‌ها برای رسیدن به هدف‌های مالی (پر کردن خزانه دولت) و غیرمالی (توزیع عادلانهٔ ثروت) در جامعه باشد. در اهمیّت پرداخت مالیات، لازم است جمله‌ای از فرمایشات رهبر انقلاب اسلامی آورده شود که می‌فرمایند : «یک مسلمان در پرداخت مالیات قبل از این‌که به فکر چیز دیگری باشد، به فکر رابطهٔ خود با خدا و مسئولیّت خویش است.»

مالیات عبارت است از پرداخت بخشی از دارایی افراد به دولت براساس قانون که دولت بتواند با آن پشتوانه مالی نسبت به اجرای وظایف خدماتی خود اقدام کند. دریافت مالیات به دو گونه مستقیم و غیرمستقیم صورت می‌گیرد. میزان مالیات‌های مستقیم به‌وسیله مأموران امور اقتصادی و دارایی تشخیص داده می‌شود و دارای قانون خاصی است. میزان مالیات‌های غیرمستقیم که آنها نیز دارای قانون خاصی هستند از طریق برنامه‌ریزی‌های دولت و عوارض کالا و خدمات مصرفی تعیین می‌شود و پرداخت‌کننده آن را با قیمت کالا و خدمات می‌پردازد.

قانون مالیات‌های مستقیم مصوب ۱۳۶۶ و اصلاحیّه سال ۱۳۷۱ مراجع تشخیص مالیات و

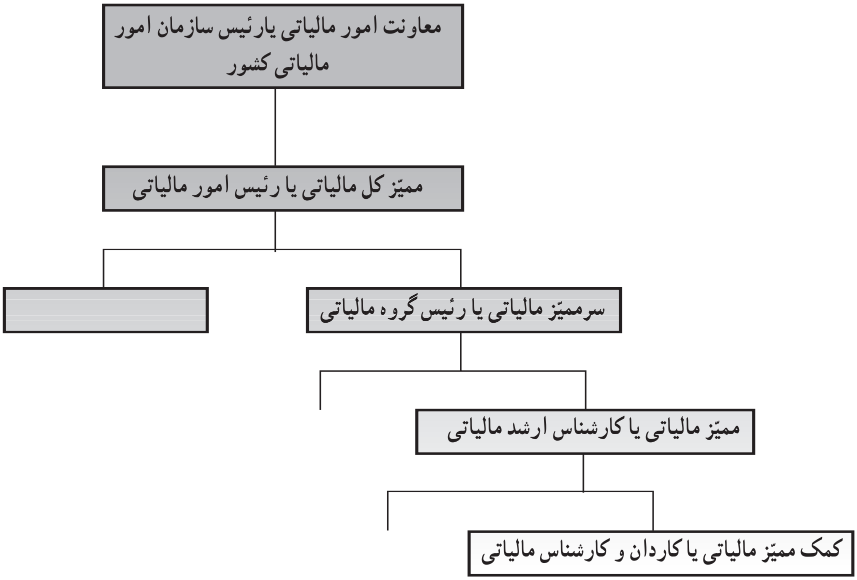
۱ـ **تبصره** : ذیحساب زیر نظر رئیس دستگاه اجرایی وظایف خود را انجام می‌دهد و به استناد ماده ۲۲ و ۹۵ قانون محاسبات عمومی، وظیفه ذیحساب تنها نظارت و کنترل نبوده بلکه بخشی از اداره امور مالی سازمان به عهدهٔ او گذاشته می‌شود.

۲ـ براساس ماده ۳۳ قانون محاسبات عمومی

وظایف و اختیار آنها را بیان داشته است[1] که مطالعه آن به دانش‌آموزان عزیز توصیه می‌شود و از آن‌جا که مواد قانون بسیار واضح است، بعضی از ماده‌ها عیناً آورده می‌شود :

ماده ۲۱۹ــ تشخیص درآمد مشمول مالیات و تعیین مالیات موضوع این قانون به عهدهٔ مأموران تشخیص مالیات است که طبق مقرّرات این قانون صلاحیّت رسیدگی‌های فنی، تخصّصی، اداری و تشخیص را خواهند داشت.

ماده ۲۲۰ــ مأموران تشخیص مالیات عبارت‌اند از : کمک ممیّز مالیاتی (کاردان یا کارشناس مالیاتی)، ممیّز مالیاتی (کارشناس ارشد مالیاتی)، سرممیّز مالیاتی (رئیس گروه مالیاتی)، ممیّز کل مالیاتی (رئیس امور مالیاتی) و معاونت امور مالیاتی که نمودار سازمانی آنها در زیر آورده شده است.



شکل ۱ــ ۱۰ــ نمودار سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور

ماده ۲۲۱ــ وظایف و مسئولیّت مأموران تشخیص منحصراً در حوزهٔ مالیاتی است که در آن حوزه به خدمت منصوب شده‌اند. حوزه مالیاتی از طرف وزارت امور اقتصادی و دارایی تعیین خواهد شد.

ماده ۲۲۲ــ بنابر اقتضای کار، تحت نظر هر ممیّز مالیاتی یک یا چند نفر کمک ممیّز قرار خواهد گرفت که زیر نظر او کار خواهند کرد، لیکن هیچگاه مسئولیّت کمک ممیّزان رافع مسئولیّت قانونی ممیّزان مالیاتی نخواهد بود[2]. بنابراین نقش اصلی با ممیّزان مالیاتی است.

۱ــ قانون مالیات‌های مستقیم مصوب ۱۳۶۶ مجلس شورای اسلامی (مواد ۲۱۹ تا ۲۳۵ قانون)

۲ــ براساس تبصره ۲ ماده ۲۲۲ قانون مالیات‌های مستقیم.

ماده ۲۲۳ـ برای یک یا چند حوزه مالیاتی یک سرممیّز یا رئیس گروه مالیاتی تعیین می‌شود که علاوه بر اجرای وظایف قانونی، بر کار ممیّزان مالیاتی نظارت خواهد کرد. برای هر چند حوزهٔ سرممیّزی، یک ممیّز کل یا رئیس امور مالیاتی تعیین می‌شود که علاوه بر اجرای وظایف خود، مسئولیّت نظارت بر کار کلیّه مأموران حوزه و حسن اجرای قانون به عهدهٔ اوست. معاونت امور مالیاتی که معاون وزیر است در پایتخت کار می‌کند.

در حوزه فعالیت سرممیّزان مالیاتی، واحد اداری به‌نام «اداره وصول، ابلاغ و خدمات مالیاتی» وجود دارد که با تعداد کافی کمک ممیّز مالیاتی زیر نظر ممیّز مالیاتی فعالیت می‌کند. ممیّزان مالیاتی موظفند با یاری همکاران خود میزان مالیات افراد (حقیقی و حقوقی)[۱] حوزه مالیاتی[۲] خود را تشخیص و به آنان ابلاغ نمایند تا افراد در اداره مزبور حاضر شده و مالیات خود را بپردازند[۳]. در جوامع پیشرفته از نظر فرهنگ و دانش، افراد به ادارات وصول مالیات مراجعه و مالیات خود را می‌پردازند.

چگونگی تشخیص مالیات و وظایف ادارات امور اقتصادی و دارایی

کلیه اشخاص (حقیقی و حقوقی) که براساس قانون مکلف به پرداخت مالیات باشند، (مؤدیان مالیاتی[۴]) موظفند به حوزه مالیاتی مستقر در ادارات امور اقتصادی و دارایی مراجعه کنند و براساس منابع درآمد خود نسبت به تنظیم اظهارنامه مالیاتی[۵] اقدام نمایند.

مؤدیان مالیاتی پس از تکمیل اظهارنامه و ذکر درآمد مشمول مالیات (برای اشخاص حقیقی) و اظهارنامه همراه ترازنامه و حساب سود و زیان (برای اشخاص حقوقی)، آن را به دفتر ممیّزی مالیاتی[۶] حوزه محل سکونت خود در زمان مقرر در قانون، تحویل دهند یا از طریق پست بفرستند.

کارشناس ارشد مالیاتی (ممیز مالیاتی) موظف است اظهارنامه (برای اشخاص حقیقی) و اظهارنامه، ترازنامه و حساب سود و زیان (برای اشخاص حقوقی) تسلیمی مؤدی را که در موعد مقرر تنظیم نموده است در پرونده او ثبت و در مدت ۳ روز آن را بررسی نموده، قبول یا رد نماید و نظر خود را با میزان

۱ـ افراد حقیقی مانند علی، حسن، حسین و افراد حقوقی مانند شرکت‌های سهامی و ادارات.

۲ـ حوزه مالیاتی بخشی از منطقه جغرافیایی خاص است. مثلاً هر شهر را به مناطقی تقسیم می‌کنند و هر منطقه را یک حوزه مالیاتی گویند.

۳ـ برخی مالیات‌های مستقیم مانند مالیات حقوق و دستمزد به‌راحتی هنگام پرداخت دستمزد، تعیین و وصول می‌شود ولی بعضی از آنها مانند مالیات بر درآمد مستغلات و خدمات مشکلتر است.

۴ـ کسی که باید مالیات را بپردازد.

۵ـ فرم خاصی است که در ادارات امور اقتصادی و دارایی موجود است.

۶ـ یکی از ادارات امور اقتصادی و دارایی است.

مالیات مؤدی به حوزه مالیاتی برای ابلاغ به مؤدی ارائه نماید[۱]. مؤدیان مالیاتی اجازه دارند ظرف مدت یک ماه از تاریخ ابلاغ مالیات به آنها، نسبت به میزان تشخیص مالیاتی خود اعتراض و تقاضای رسیدگی مجدّد نموده و درخواست خود را به ادارات امور اقتصادی و دارایی تسلیم نمایند[۲].

چنانچه مؤدّی در موعد مقرر در قانون مالیات‌ها از تسلیم اظهارنامه خودداری نماید، اگر اشخاص حقیقی باشد، معادل ۵ درصد و اگر اشخاص حقوقی باشد معادل ۲۰ درصد مالیات متعلقه، مشمول جریمه خواهند شد[۳]. البته سیستم مالیاتی کشور منتظر تسلیم اظهارنامه مالیاتی اشخاص نمی‌شود و کارکنان سیستم مالیاتی کشور مخصوصاً ممیّزان مالیاتی، موظفند هر ساله درآمد مؤدّی را براساس شواهد و قرائن به‌صورت علی‌الرأس[۴] تعیین و چنانچه مشمول مالیات باشد، برای او برگ تشخیص مالیات صادر نمایند و اگر تا ۳ سال این کار صورت نگیرد، مؤدّی از پرداخت مالیات معاف است[۵].

در حوزه مالیاتی کارشناس ارشد مالیاتی مکلف است اظهارنامه مؤدّیان مالیاتی را پس از تاریخ انقضای مهلت مقرر (برای تسلیم اظهارنامه) رسیدگی کرده، قبول یا رد نماید. در هر صورت ممیّز مالیاتی پس از بررسی، نسبت به صدور برگ تشخیص درآمد مشمول مالیات اقدام می‌نماید، چنانچه در این مدت برگه مزبور را صادر ننماید و یا تا سه ماه پس از انقضای مدّت مذکور آن برگ را به مؤدّی ابلاغ نکند، اظهارنامه مؤدّی، قطعی تلقی شده و باید براساس آن مالیات دریافت شود.

در مواردی که اظهارنامه اشخاص حقیقی و یا اظهارنامه و ترازنامه و حساب سود و زیان اشخاص حقوقی مورد قبول ممیّز مالیاتی واقع نشود و یا مؤدّی به مبلغ تعیین شده اعتراض داشته باشد، ممیّز مالیاتی پس از اظهار نظر برگه‌ها را برای رسیدگی نزد سرممیّز مالیاتی ارسال می‌دارد. سرممیّز مالیاتی پس از مطالعه اسناد در صورت قبول نظر ممیّز مالیاتی، میزان مالیات را تأیید می‌نماید و در صورت عدم قبول نسبت به میزان درآمد مشمول مالیات مؤدّی اظهارنظر کرده، پرونده را نزد ممیّز مالیاتی برمی‌گرداند. در صورت اخیر، ممیّز مالیاتی براساس نظر سرممیّز، برگ تشخیص مالیات تهیه می‌نماید و چنانچه با نظر سرممیّز مالیاتی موافق بود آن را امضا می‌کند و در غیر این‌صورت، آن را برای امضا نزد سرممیّز ارسال

۱ــ ماده ۱۷۷ قانون مالیات‌ها مصوب اسفندماه ۱۳۶۶

۲ــ ماده ۲۲۶ قانون مالیات‌ها.

۳ــ ماده ۱۹۲ قانون مالیات‌ها مصوب اسفندماه ۱۳۶۶.

۴ــ براساس ماده ۱۵۶ قانون مالیات‌ها مصوب سال ۱۳۶۶، اگر مؤدّی مالیاتی اظهارنامه مالیاتی تسلیم نکرده باشد، ممیّز مالیاتی رأساً موظف به رسیدگی و صدور برگ تشخیص مالیات است که به این موضوع «تشخیص علی‌الرأس» می‌گویند.

۵ــ براساس ماده ۱۵۷ قانون مالیات‌ها.

می نـماید[1].

برگ تشخیص مالیات صادره باید مبتنی بر دلایل کافی باشد زیرا امضاکنندگان آن، در برابر مؤدّی جوابگو خواهند بود[2]. برگ تشخیص مالیات پس از صدور از حوزه مالیاتی به مؤدّی ابلاغ می‌شود. درصورتی که مؤدّی آن را قبول کند و یا آن میزان مالیات را بپردازد، اداره امور اقتصادی و دارایی نسبت به صدور برگ تشخیص مالیات قطعی اقدام می کند و نسخه‌ای از آن را برای مؤدّی می فرستد[3]. اما چنانچه مؤدّی نسبت به آن اعتراض داشته باشد، می‌تواند مراتب اعتراض خود را با ارائه اسناد و دلایل لازم در مدت ۳۰ روز از تاریخ ابلاغ به ممیّز کل مالیاتی اعلام دارد، ممیّز کل در مدت سی روز مجدداً موضوع را بررسی و در صورت قبول درخواست مؤدّی، دلایل خود را در پشت برگ تشخیص می‌نویسد و برگ تشخیص مالیات رد می‌شود و هرگاه دلایل و اسناد و مدارک ارائه شده مؤدّی را برای رد برگ تشخیص و یا تعدیل درآمد مؤدّی (و بالطبع مالیات مؤدّی) مؤثر تشخیص ندهد، مراتب را با ذکر دلیل در پشت برگ تشخیص منعکس و پرونده را برای بررسی مجدد به هیأت حل اختلاف ارجاع می‌نماید[4]. هیأت حل اختلاف[5] پس از دریافت پرونده می‌تواند زمان رسیدگی خود را به مأمور تشخیص مالیاتی و مؤدّی ابلاغ نماید[6].

در زمان طرح پرونده در هیأت حل اختلاف مالیاتی ممیّز یا سرممیّزی که برگ تشخیص را امضا کرده است، باید در جلسات حاضر شود و دلایل خود را ابراز نماید[7].

اعضای جلسه پس از مشورت، میزان درآمد مؤدّی و مالیات او را تعیین و به ممیّز مالیاتی برای صدور برگ مالیاتی قطعی ابلاغ می‌نمایند. ممیّز مالیاتی نیز برگ تشخیص مالیات قطعی را به‌نام مؤدّی در ۵ نسخه تنظیم می‌کند و نسخه‌ای از آن را برای مؤدّی و نسخه‌ای را هم برای ممیّز کل ارسال می‌دارد[8]. ممیّز کل یا مؤدّی هر کدام می‌توانند در پاره‌ای از موارد یک ماه پس از تاریخ ابلاغ رأی هیأت حل

۱ــ براساس ماده ۲۳۶ قانون مالیات‌ها مصوب سال ۱۳۶۶ تنظیم شده است.

۲ــ براساس ماده ۲۳۷ قانون مالیات‌ها مصوب سال ۱۳۶۶ تنظیم شده است.

۳ــ براساس ماده ۲۳۹ قانون

۴ــ براساس ماده ۲۳۸ قانون مالیات‌ها

۵ــ هیأت حل اختلاف مرکب از سه نفر می‌باشد که عبارتند از ۱ــ یک نفر نماینده وزارت امور اقتصادی و دارایی۲ــ یک نفر قاضی به انتخاب رئیس قوه قضائیه ۳ــ یک نفر نماینده از سازمان‌های نظام پزشکی، اصناف، وکلا، سردفتران، اتاق بازرگانی برحسب موضوع

۶ــ براساس ماده ۲۴۶قانون مالیات‌ها

۷ــ براساس ماده ۲۴۰ قانون مالیات‌ها

۸ــ براساس ماده ۲۴۱ قانون مالیات‌های مستقیم

اختلاف، مراتب عدم رضایت خود را از رعایت قوانین موضوعه و یا نقص رسیدگی صدور و رأی هیأت حل اختلاف به شورای عالی مالیاتی اعلام دارند[1] که در هر حال رأی آن شورا قطعیت دارد.

وزارت امور اقتصادی و دارایی علاوه بر سازماندهی و استقرار سیستم مالیاتی کشور، از سازمان‌هایی است که کار اصلی آنها جمع‌آوری و ایجاد درآمدهای دولت و نظارت بر خرج در سازمان‌های دولتی است و به‌خاطر نقش حساسی که وزارت مزبور در تنظیم سیاست بودجه‌ای کشور دارد،لازم است اجرای فعالیت‌های آن دقیقاً کنترل شود و به همین منظور در وزارت امور اقتصادی و دارایی دو سازمان برای کنترل کار مأموران تشخیص و وصول مالیات وجود دارد که عبارت‌اند از :

یکم ــ دادستانی انتظامی مالیاتی : دادستانی انتظامی مالیاتی از بین کارمندان باسابقه و عالی‌مقام وزارت امور اقتصادی و دارایی توسط وزیر امور اقتصادی انتصاب می‌شود که وظیفه‌اش کشف تخلّفات و تقصیرات مأموران تشخیص مالیات و نمایندگان وزارت امور اقتصادی و دارایی در هیأت حلّ اختلاف مالیاتی و تمام کسانی است که در امر وصول مالیات نقش دارند و همین‌طور این سازمان می‌تواند نسبت به کلیه فعالیّت‌های کارکنان اظهارنظر نماید[2].

دوم ــ هیأت انتظامی مالیاتی : این هیأت مرکب از سه نفر عضو اصلی و دو نفر عضو علی‌البدل است که برای مدت ۳ سال از بین کارمندان باسابقه و عالی‌مقام وزارت امور اقتصادی و دارایی از طرف وزیر به‌عنوان عضو این هیأت انتصاب می‌شوند. وظایف هیأت انتظامی مالیاتی عبارت است از :

ــ رسیدگی به تخلّفات اداری در امور مالیاتی کلیهٔ مأموران تشخیص مالیات

ــ رد صلاحیت مأموران تشخیص مالیات به جهات مسایل اخلاقی یا رفتار منافی با شئون مأموران مالیاتی و یا مسامحه در کار

ــ رسیدگی به اعتراض مأمورانی که صلاحیّت آنان از طرف دادستان انتظامی مالیاتی رد شده است[3].

۱ــ براساس ماده ۲۵۱ قانون مالیات‌ها

۲ــ براساس مواد ۲۶۳ تا ۲۷۱ قانون مالیات‌های مستقیم

۳ــ براساس مواد ۲۶۱ تا ۲۶۳ قانون مالیات‌های مستقیم مصوب ۱۳۶۶ تنظیم شده است.

سؤالات

۱ــ انواع سازمان‌های دولتی را نام برده، هر یک را طبق قانون تعریف کنید.

۲ــ برای هر یک از مؤسسات دولتی، زیر نظر سه قوه مثال بزنید.

۳ــ چهار ویژگی مهم شرکت‌های دولتی را به اختصار بیان کنید.

۴ــ استقلال مالی شرکت‌های دولتی را توضیح دهید.

۵ــ مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی را براساس قانون تعریف کنید و هر کدام را با ذکر مثال توضیح دهید.

۶ــ نقش سازمان مالی دستگاه‌های دولتی را در راه رسیدن به هدف‌ها شرح دهید.

۷ــ وظایف ذیحساب را طبق قانون بیان کنید.

۸ــ مقررات تشخیص و وصول مالیات از اشخاص حقوقی را توضیح دهید.

۹ــ مالیات علی‌الرأس چگونه تعیین می‌شود؟ توضیح دهید.

۱۰ــ اولین اقدام مؤدّی را برای پرداخت مالیات براساس قانون مالیات‌ها بیان کنید.

۱۱ــ وظیفه اصلی ممیّزان مالیاتی یا کارشناسان ارشد مالیاتی چیست؟

۱۲ــ اقداماتی که ممیّزان مالیاتی پس از قبول اظهارنامه باید انجام دهند را شرح دهید.

۱۳ــ وظایف دادستانی انتظامی مالیاتی کدام است؟

۱۴ــ وظایف هیأت انتظامی مالیاتی را بیان کنید.

۱۵ــ با استفاده از مطالب کتاب درباره چگونگی پرداخت مالیات در یکی از مؤسسات (خصوصی یا دولتی) مقاله‌ای تهیه کنید.

فصل یازدهم

مؤسسات حسابرسی و سازماندهی آنها

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود :

۱ــ حسابرسی را تعریف کند و جریان کار حسابرسان را توضیح دهد.

۲ــ انواع حسابرسی را توضیح دهد.

۳ــ موضوعات مهم در گزارش حسابرسان مستقل را بیان کند.

۴ــ هدف‌ها، تشکیلات و وظایف دیوان محاسبات کشور را شرح دهد.

۵ــ نظارت قضایی و پارلمانی را توضیح دهد.

۶ــ سازمان حسابرسی را تعریف کند.

۷ــ موضوع، وظایف و اختیارات سازمان را براساس اساسنامه شرح دهد.

۸ــ ارکان سازمان حسابرسی را توضیح دهد.

۹ــ ترکیب و وظایف هیأت عالی نظارت را شرح دهد.

۱۰ــ سازماندهی مؤسسات حسابرسی را بیان کند.

مؤسسات حسابرسی

تعریف حسابرسی و لزوم سازمان حسابرسی

حسابرسی[1] عبارت است از هرگونه رسیدگی یا بازرسی جستجوگرانهٔ مدارک حسابداری و اسناد مالی توسط شخصی[2] مستقل از تهیه کننده یا تهیه کنندگان آن مدارک و اسناد، که به منظور تأیید صحت و درستی یا عدم تأیید آن مدارک، صورت می‌گیرد.

حسابرسان با جمع‌آوری اطلاعات و کسب آگاهی از سیستم‌های کنترل داخلی سازمان به بازرسی، مدارک، مشاهده دارایی‌ها، پرسش از منابع نیروی انسانی داخل و خارج سازمان درباره شیوه عملکرد

۱ــ Auditing

۲ــ ممکن است حسابرس (Auditor) شخص حقیقی یا سازمان حسابرسی باشد.

مالی مدیران و کارگزاران به تنظیم گزارشی از نتیجهٔ فعالیت‌های خود در طول دوره رسیدگی اقدام می‌کنند. در این گزارش نشان داده می‌شود که آیا صورت‌های مالی مانند دفاتر روزنامه و کل یا ترازنامه سازمان می‌تواند تصویری روشن و حقیقی از وضعیت مالی و فعالیت‌های سازمان ارائه دهد تا مدیران از وضعیت سازمان مطلع شده و در تصمیم‌گیری‌ها به اطلاعات قابل اعتماد دسترسی داشته باشند.

در سیستم اقتصادی امروز دنیا، لزوم و وجوب حسابرسی از فعالیت‌های سازمان و انتقال اطلاعات مالی و اقتصادی صحیح به مراکز تصمیم‌گیری بر کسی پوشیده نیست، زیرا سازمان‌های امروزی اعمّ از دولتی و خصوصی در چند دهه اخیر به سرعت گسترش یافته و بزرگ شده‌اند و به‌همین دلیل صاحبان و مدیران این‌گونه سازمان‌ها امکان نظارت بر کلیه امور را نخواهند داشت و ناچارند قضاوت خود نسبت به اجرای خوب یا بد امور سازمان و یا تصمیم‌گیری درباره برنامه‌ریزی‌های آینده سازمان را بر مبنای گزارش‌های مالی و اطلاعات اقتصادی بنیان نهند.

انواع حسابرسی

براساس تعریف ارائه شده از حسابرسی می‌توان گفت انجام امور رسیدگی به صورت‌های مالی سازمان برحسب موضع و موقعیت و ماهیت صورت‌های مالی (از نظر قانون) نیاز به حسابرسی جداگانه‌ای دارد که در اینجا به سه نوع حسابرسی اشاره می‌شود :

ــ **پیش‌حسابرسی (ممیّزی)** : پیش‌حسابرسی در حقیقت قسمتی از سیستم کنترل داخلی سازمان است که اغلب توسط یک یا چند نفر از کارمندان حسابداری صورت می‌گیرد و بیشتر به‌منظور اطمینان یافتن از رعایت مقررات و دستورالعمل‌ها می‌باشد به عبارت دیگر می‌توان گفت پیش‌حسابرسی به آن‌گونه از رسیدگی به اسناد و مدارک هر عمل مالی حسابداری گفته می‌شود که قبل از قطعی شدن عمل موردنظر انجام گیرد.

به‌عنوان نمونه ممیّز حساب اسناد پرداختنی قبل از پرداخت اسناد آنها را بررسی می‌نماید.

ــ **حسابرسی داخلی** : حسابرسی داخلی به آن گونه رسیدگی به اسناد و مدارک گفته می‌شود که در جهت ارزیابی عملیات مالی و سایر فعالیت‌های سازمان بوده و توسط کارمندانی غیر از مجریان امور انجام می‌گیرد.

این‌گونه حسابرسی بیشتر ناظر بر چگونگی اجرای مقررات و روش‌های مصوب و گزارش نقاط ضعف موجود در سیستم کنترل داخلی است. از آن‌جا که برقراری سیستم حسابرسی داخل به‌خوبی می‌تواند تمام فعالیت‌های درونی سازمان را کنترل کند، در سال‌های اخیر مورد توجه عده زیادی از

مدیران واقع شده است.

ـــ حسابرسی مستقل : به آن‌گونه رسیدگی به اسناد و مدارک گفته می‌شود که توسط شخص یا اشخاصی مستقل از دستگاه و یا شخصی که مدارک و اسناد مالی وی مورد رسیدگی است، صورت می‌گیرد. در حسابرسی مستقل معمولاً با استفاده از استانداردهای پذیرفته شده حسابداری و حسابرسی مطالعاتی در زمینه چگونگی فعالیت‌های امور مالی مؤسسه و کنترل‌های داخلی انجام شده در آنها، به عمل می‌آید و نتیجه اظهارنظر برای اشخاص ثالث (مجامع عمومی سهامداران، بورس سهام، اوراق بهادار، بانک‌ها و یا مؤسسات دولتی) فرستاده می‌شود. در زیر نمونه‌ای از گزارش حسابرسان مستقل ارائه می‌گردد.

گزارش حسابرسان مستقل

هیأت مدیره و سهامداران شرکت

احتراماً،

ترازنامه شرکت ... در تاریخ ۲۹ اسفند ۱۳۷۱، و صورت‌های سود و زیان، سود (زیان) انباشته و گردش وجوه نقد آن برای سال مالی منتهی به تاریخ مزبور مورد رسیدگی این مؤسسه قرار گرفته است. مسئولیت این صورت‌های مالی با مدیریت شرکت است. مسئولیت این مؤسسه اظهارنظر نسبت به این صورت‌های مالی، به اتکای حسابرسی به‌عمل آمده است.

حسابرسی این مؤسسه براساس استانداردهای پذیرفته شده حسابرسی اجرا شده است. آن استانداردها ایجاب می‌کند که این مؤسسه، حسابرسی را چنان برنامه‌ریزی و اجرا کند که از نبودن تحریفی با اهمیت در صورت‌های مالی، اطمینانی معقول به‌دست آید، یک حسابرسی شامل رسیدگی نمونه‌ای به شواهد پشتوانه مبالغ و اطلاعات افشا شده در صورت‌های مالی است. یک حسابرسی همچنین شامل ارزیابی اصول حسابداری استفاده شده و برآوردهای عمده به‌عمل آمده توسط مدیریت و نیز ارزیابی ارائه کلی صورت‌های مالی می‌شود. این مؤسسه اعتقاد دارد که رسیدگی‌هایش مبنایی منطقی برای اظهارنظرش است.

به‌نظر این مؤسسه، صورت‌های مالی یاد شده در بالا وضعیت مالی شرکت... در تاریخ ۲۹ اسفند ۱۳۷۱ و نتایج عملیات و گردش وجوه نقد آن را برای سال منتهی به تاریخ مزبور طبق اصول پذیرفته شده حسابداری و از تمام جنبه‌های با اهمیت، به‌نحو مطلوب نشان می‌دهد.

مؤسسه حسابرسی کاشفان

تهران ــ ۲۶ خرداد ۱۳۷۲ — حسابرسان مستقل

شکل ۱ــ۱۱ــ نمونه‌ای از گزارش حسابرسی. اقتباس از سازمان حسابرسی

تشکیلات اداری و وظایف سازمان‌های مهم حسابرسی ایران

پس از آشنایی با حسابرسی و انواع آن، ضروری است اشاره‌ای به تشکیلات اداری و وظایف دو سازمان مهم حسابرسی کشور داشته باشیم.

ــ دیوان محاسبات کشور : در ایران اولین قانون مربوط به رسیدگی به اسناد و مدارک مالی در ۱۴۱ ماده در سال ۱۲۹۰ (هـ ش) تصویب و برای اجرای آن مؤسسه‌ای به نام دیوان محاسبات کشور تأسیس شد. گرچه قانون محاسباتی کشور در سال‌های ۱۳۱۲ و ۱۳۵۲ دچار تحول شد ولی همواره دیوان محاسبات کشور جزو سازمان‌های وزارت مالیه (امور اقتصادی و دارایی) باقی ماند.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی به دلیل اهمیت نظارت در پیشبرد کارها، تغییرات اساسی در تشکیلات، وظایف و مدیریت دیوان محاسبات کشور ایجاد شد، و از نظر اداری ــ مالی و سازمانی به استناد اصول (۵۴[1] و ۵۵[2]) قانون اساسی تابع مجلس شورای اسلامی گردید.

بعد از تصویب قانون اساسی، پیش‌نویس قانون دیوان محاسبات کشور تنظیم و در سال ۱۳۶۱ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و بدین ترتیب بزرگترین سازمان حسابرسی و قانون نظارت بر مخارج عمومی کشور شکل گرفت. در حال حاضر دیوان محاسبات کشور فقط در تهران و مراکز استانها تشکیلات خاص اداری دارد که عبارت‌اند از : حوزه ریاست دیوان ــ حوزه دادسرای دیوان (دادستان، دادیار و هیأت‌های مستشاری) حسابرسان ارشد، حسابرسان، کمک حسابرسان و سایر واحدهای اداری عمومی دیوان محاسبات.

رئیس و دادستان دیوان محاسبات پس از افتتاح هر دوره مجلس، به پیشنهاد کمیسیون‌های بودجه و دیوان محاسبات توسط اکثریت نمایندگان مجلس انتخاب می‌شود. البته برکناری مقامات فوق نیز به همین طریق صورت می‌گیرد.

وظایف حسابرسی و نظارتی دیوان در مواد ۲ تا ۶ قانون مزبور به اختصار چنین توضیح داده شده است.

۱ــ اصل ۵۴ قانون اساسی ــ دیوان محاسبات کشور مستقیماً زیر نظر مجلس شورای اسلامی می‌باشد و سازمان و اداره امور آن در تهران و مراکز استان‌ها به موجب قانون تعیین می‌شود.

۲ــ اصل ۵۵ قانون اساسی ــ دیوان محاسبات به کلیه حساب‌های وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند به ترتیبی که قانون مقرر می‌دارد رسیدگی یا حسابرسی می‌نماید که هیچ هزینه‌ای از اعتبارات مصوب تجاوز نکرده و هر وجهی در محل خود به مصرف رسیده باشد. دیوان محاسبات، حساب‌ها و اسناد و مدارک مربوط را برابر قانون جمع‌آوری و گزارش تفریغ بودجه هرسال را به انضمام نظرات خود به مجلس شورای اسلامی تسلیم می‌نماید. این گزارش باید در دسترس عموم گذاشته شود.

«ماده ۲ : حسابرسی یا رسیدگی کلیه حساب‌های درآمد و هزینه و سایر دریافت‌ها و پرداخت‌ها و نیز صورت‌های مالی دستگاه‌ها[1] از نظر مطابقت با قانون و مقررات مالی و سایر قوانین مربوط»

«ماده ۳ : بررسی چگونگی وقوع عملیات مالی (دریافت‌ها و پرداخت‌ها) در دستگاه‌ها»

«ماده ۴ : رسیدگی به موجودی اموال و دارایی‌های دستگاه»

«ماده ۵ : بررسی روش‌ها و دستورالعمل‌های مالی و کاربرد آنها در جهت نیل به هدف‌های دستگاه»

«ماده ۶ : اعلام‌نظر در خصوص لزوم وجود مرجع کنترل‌کننده داخل یا عدم کفایت مرجع کنترل‌کننده موجود در دستگاه‌های مورد رسیدگی با توجه به گزارشات حسابرسی‌ها و رسیدگی‌های مالی انجام شده برای حفظ حقوق بیت‌المال»

به‌طور کلی می‌توان وظایف دیوان محاسبات کشور را به‌صورت زیر تقسیم‌بندی کرد.

ــ نظارت یا کنترل فنی (محاسباتی)

ــ نظارت قضایی

ــ نظارت پارلمانی (یا گزارش تفریغ بودجه به مجلس شورای اسلامی) دیوان مزبور برای اجرای وظایف فوق می‌تواند در تمامی امور مالی کشور تحقیق و تفحص نماید و نتیجه کار خود را گزارش دهد.

چگونگی رسیدگی دیوان به اسناد مالی و محاسباتی سازمان‌ها بدین صورت خواهد بود که هرگاه کارکنان قسمت معاونت فنی دیوان محاسبات اعم از کمک حسابرسان ــ حسابرسان ــ حسابرسان ارشد و مدیران در جریان حسابرسی‌های خود به تخلفات مالی برخورد کنند، پس از مستند کردن مدارک، موضوع را به دادسرای دیوان محاسبات گزارش می‌دهند.

دادسرای دیوان که از یکنفر دادستان[2] و تعدادی دادیار[3] تشکیل شده، پس از دریافت گزارش، موضوع را از طریق دادیاران خود تحت بررسی قرار می‌دهند و پس از تکمیل کردن پرونده با امضای دادستان آن را برای رئیس دیوان محاسبات ارسال و از آنجا برای اخذ تصمیم نهایی به یکی از هیأت‌های مستشاری ارجاع می‌دهند (معمولاً دیوان دارای حداقل ۳ و حداکثر ۷ هیأت مستشاری[4]

۱ــ دستگاه در این قانون شامل وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و کلیه سازمان‌هایی است که به نحوی از بودجه کل کشور استفاده می‌نمایند.

۲ــ دادستان قاضی و نیز رئیس دادسرا است و از منافع جامعه در مقابل فرد دفاع می‌کند.

۳ــ دادیار قاضی است که پرونده‌ها را در مراحل اولیه بررسی می‌کند. او زیر نظر دادستان در دادسرا کار می‌کند.

۴ــ طریقه انتخاب هیأت‌های مستشاری را ماده ۱۶ قانون چنین روشن کرده است که، رئیس دیوان پس از منصوب شدن حداقل اسامی ۱۵ نفر افراد امین، کاردان و واجد شرایط دیوان محاسبات را به کمیسیون‌های بودجه و دیوان محاسبات مجلس معرفی می‌کند که ۱۲ نفر انتخاب می‌شوند (۹ نفر اصلی و ۳ نفر علی‌البدل).

است هر هیأت از ۳ نفر مستشار که یکی از آنها رئیس خواهد بود، تشکیل می‌شود). پرونده‌های ارجاعی در هیأت‌های مستشاری مطرح و نسبت به صدور رأی درباره آنها اقدام می‌شود.

دیوان محاسبات کشور از لحاظ مقررات استخدامی تابع قانون استخدام کشوری نبوده و از آیین‌نامه خاص استخدامی که در دیوان محاسبات تهیه شده و به تصویب مجلس شورای اسلامی نیز رسیده است، تبعیت می‌کند.

ــ سازمان حسابرسی کشور : دومین سازمان مهم حسابرسی، سازمان حسابرسی کشور است. این سازمان براساس مصوبه قانونی از مجموع شرکت‌های سهامی حسابرسی وزارت امور اقتصادی و دارایی، شرکت سهامی حسابرسی بنیاد امور جانبازان، شرکت سهامی حسابرسان سازمان برنامه و شرکت سهامی حسابرسی صنایع ملی تشکیل شده است. (سال ۱۳۶۲). اساسنامه سازمان در سال ۱۳۶۶به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید که در اینجا به برخی از مواد قانونی آن برای روشن شدن هدف‌ها و چگونگی اجرای وظایف سازمان اشاره خواهد شد.

سازمان حسابرسی که به صورت شرکت سهامی اداره می‌شود، دستگاهی است که نقش نظارتی داشته و به عنوان مؤسسه کنترل‌کننده فعالیت‌های مالی، شرکت‌ها را زیرنظر دارد و به این طریق کمک شایانی به اجرای وظایف دیوان محاسبات کشور می‌کند.

دیوان محاسبات کشور زیر نظر قوه مقننه بوده و مکلف به ارائه گزارش‌های خود به مجلس شورای اسلامی است، لکن سازمان حسابرسی زیر نظر قوه مجریه فعالیت دارد و از مؤسسات وابسته به وزارت امور اقتصادی و دارایی است و عمدتاً گزارش‌های خود را برای مجامع عمومی و هیأت مدیره شرکت‌ها ارسال می‌دارد.

سازمان حسابرسی در جهت تدوین اصول و معیارهای حسابداری و حسابرسی و همچنین تدوین موازین اخلاقی و رفتار حرفه‌ای منطبق بر موازین اسلامی حسابرسان به تحقیق می‌پردازد و سعی در تأمین نیازهای اساسی دولت در زمینه حسابرسی دستگاه‌های دولتی دارد و یگانه مرجع تخصصی و رسمی تدوین ضوابط حسابداری و حسابرسی در سطح کشور است. موضوع تشکیل و وظایف و اختیارات سازمان حسابرسی طبق ماده ۶ و ۷ اساسنامه به شرح زیر است :

ماده ۶ : موضوع سازمان عبارت است از تأمین نیازهای اساسی دولت در زمینه حسابرسی و ارائه خدمات مالی لازم به بخش‌های دولتی و تحت نظارت دولت و تدوین و تعمیم اصول و ضوابط حسابداری و حسابرسی منطبق با موازین اسلامی و تحقیق و تتبع در درسهای علمی و عملی به‌منظور اعتلای دانش تخصصی منطبق با نیازهای کشور.

ماده ۷ اساسنامه : وظایف و اختیارات سازمان عبارت است از :

الف) انجام وظایف بازرس قانونی و امور حسابرسی کلیه دستگاه‌هایی که بر طبق اصول ۴۴ و ۴۵[1] قانون اساسی که مالکیت عمومی بر آنها مترتب است از قبیل بانک‌ها، شرکت‌های دولتی، مراکز تهیه و توزیع وابسته به وزارت بازرگانی، بنیاد مستضعفان و بنیاد شهید و سایر نهادهای انقلاب اسلامی و مؤسسات و شرکت‌های تحت پوشش آنها و شرکت‌ها و کارخانه‌ها و مؤسساتی که صرفنظر از چگونگی مالکیت سرمایه آنها به موجب قوانین و مقررات مربوط توسط مدیریت منتخب دولت و یا تحت پوشش دستگاه‌های اجرایی اداره می‌شوند و یا سایر دستگاه‌های عمومی که طبق اساسنامه و مقررات مورد عمل مکلف به تعیین بازرس قانونی و انجام حسابرسی هستند.

ب) انجام وظایف بازرسی قانونی و امور حسابرسی شرکت‌ها، مؤسسات و دستگاه‌هایی که در مجموع بیش از ۵۰ درصد سرمایه آنها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم متعلق به دستگاه‌های بند الف فوق است.

پ) حسابرسی طرح‌های عمرانی (سرمایه‌گذاری ثابت) مورد اجرا توسط دستگاه‌های بند الف و ب.

ت) انجام حسابرسی و خدمات مالی موردی ارجاعی توسط وزیر امور اقتصادی و دارایی در صورت امکانات سازمان.

ث) ارائه خدمات و مشاوره مالی به وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و دستگاه‌های مذکور در بند الف و ب فوق، در صورت نیاز و درخواست دستگاه‌های مزبور.

ج) تربیت و آموزش و جذب افراد متخصص برای تأمین کادر متخصص مورد نیاز آموزش‌های حسابداری و حسابرسی دستگاه‌های دولتی و مراکز آموزشی.

چ) مرجع تخصصی تدوین ضوابط حسابداری و حسابرسی در سطح کشور به‌طوری که تمام گزارشات حسابرسی قانونی ملزم به رعایت آن ضوابط هستند.

ح) تدوین موازین اخلاقی و رفتار حرفه‌ای حسابرسان براساس اصول اسلامی.

خ) افزایش مستمر سطح دانش تخصصی حسابداری و حسابرسی از طریق تحقیقات.

البته سازمان می‌تواند در حدود امکانات و مقررات به تقاضای کتبی سایر سازمان‌ها نیز جواب مثبت دهد.

۱ــ مواد ۴۴ و ۴۵ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، نظام اقتصادی کشور را در سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی بیان می‌کند که در صفحات قبل توضیح داده شد.

ارکان سازمان حسابرسی

ارکان سازمان حسابرسی طبق ماده ۸ اساسنامه به شرح زیر است :

ــ مجمع عمومی

ــ هیأت عامل

ــ مدیر عامل

ــ هیأت عالی نظارت

ــ مجمع عمومی

ــ **اعضای مجمع عمومی** : اعضای مجمع عمومی عبارت‌اند از :

ــ وزیر امور اقتصادی و دارایی (رئیس مجمع)

ــ رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

ــ رئیس کل بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

ــ دو نفر از وزرا به انتخاب هیأت وزیران

ــ **وظایف مجمع عمومی سازمان حسابرسی** : براساس اساسنامه وظایف مجمع عمومی سازمان عبارت است از :

ــ نصب و عزل رئیس و اعضای هیأت عامل طبق اساسنامه.

ــ تصویب بودجه، تعیین حقوق و مزایای مدیر عامل و اعضای هیأت عامل و رئیس و اعضای هیأت عالی نظارت.

ــ تصویب تشکیلات و تعیین خط مشی و برنامه‌های آتی سازمان.

ــ تصویب آیین‌نامه‌ها و پیشنهاد هرگونه تغییر در اساسنامه و سرمایه‌سازمان.

ــ تعیین نهایی استانداردهای حسابداری و حسابرسی و موازین خاص رفتار حرفه‌ای حسابرسان.

ــ هیأت عامل

ــ **اعضای هیأت عامل** : براساس ماده ۱۲اساسنامه اعضای هیأت عامل از یک نفر رئیس که سمت مدیر عامل را دارد و یک نفر قائم مقام مدیر عامل و هفت نفر عضو دیگر که به طور موظف برای مدت ۳ سال انجام وظیفه خواهند کرد و همگی متخصص و متعهد هستند، تشکیل می‌شود.

ــ **وظایف هیأت عامل** : وظایف هیأت عامل براساس ماده ۱۹ اساسنامه عبارت است از :

ــ بررسی بودجه و صورت‌های مالی و ارائه گزارش‌های سالانه سازمان به مجمع عمومی.

ـ بررسی و تأیید تشکیلات، تغییر اساسنامه، آیین‌نامه‌های موردنیاز، موازین اخلاقی و حرفه‌ای، برنامه‌های آموزشی جهت ارائه به مجمع عمومی.

ـ مدیر عامل

مدیر عامل بالاترین مقام اجرایی سازمان حسابرسی است و در حدود قوانین و ماده ۲۰ اساسنامه مجری وظایف و دارای اختیارات زیر است :

ـ اجرای مصوبات مجمع عمومی و هیأت عامل

ـ پیشنهاد بودجه سالانه هیأت عامل

ـ تهیه و تعیین صورت‌های مالی و گزارش‌های سالانه، تشکیلات سازمان، آیین‌نامه‌های مالی، پست‌های اجرایی اعضای هیأت عامل و ارائه آن به هیأت عامل و مجمع عمومی

ـ پیشنهاد تغییر اساسنامه و مقررات و ارائه آن به مجمع عمومی پس از تأیید هیأت عامل

ـ هیأت عالی نظارت : براساس ماده ۲۱ اساسنامه سازمان حسابرسی اعضای هیأت عالی نظارت به شرح زیر است :

«هیأت عالی نظارت مرکب از یک نفر رئیس و چهار نفر عضو است که از بین افراد مسلمان، مؤمن، متقی و دارای حُسن شهرت و مدرک لیسانس و مسلط به امور حسابداری، حسابرسی، مالی، بازرگانی، بانکداری و رشته‌های وابسته به آنها با حداقل ۷ سال تجربه در امور حسابرسی و حسابداری برای مدت ۲ سال انتخاب می‌شوند و انتخاب مجدد اعضا بلامانع است».

تبصره : رئیس هیأت عالی نظارت و یک نفر عضو با پیشنهاد وزیر امور اقتصادی و دارایی و تصویب هیأت وزیران و دو عضو با انتخاب رئیس دیوان محاسبات کشور و یک نفر عضو به پیشنهاد دادستان کل کشور منصوب می‌شوند.

ـ وظایف هیأت عالی نظارت : برخی از وظایف هیأت عالی نظارت براساس اساسنامه عبارت است از :

ـ نظارت مستمر بر عملیات جاری سازمان و واحدهای اجرایی تابعه آن به منظور جلوگیری از هرگونه انحراف احتمالی و حصول اطمینان از حسن اجرای امور برطبق برنامه مصوب.

ـ مطالعه و بررسی دستورالعمل‌ها و روش‌های حسابرسی و حصول اطمینان از کفایت آنها.

ـ بررسی گزارش‌های حسابرسی به‌منظور حصول اطمینان از تعقیب و اقدامات لازم در مورد متخلفان و دیگر موارد مهم مطرح شده در گزارش‌های حسابرسی.

ـ اجرای وظایف بازرس قانونی سازمان و واحدهای تابعه.

ـ تأیید صلاحیت اشخاص متخصصی که سازمان می‌خواهد از خدمات حسابداری و حسابرسی آنان استفاده کند.

هیأت عالی نظارت برای بررسی‌های خود می‌تواند کلیه دفاتر و اسناد سازمان را مورد مطالعه قرار دهد و گزارش‌های لازم در نظارت خود بر سازمان را به‌طور مستمر به وزارت امور اقتصادی و دارایی، مجمع عمومی سازمان و درصورت لزوم به دیوان محاسبات و دادستانی کل کشور و هیأت وزیران تسلیم نماید. اعضای هیأت عامل و هیأت نظارت پس از انتخاب سوگند خورده و سوگندنامه را امضا می‌کنند که در انجام وظایف نهایت دقّت و بی‌نظری را مبذول و در جهت صلاح و خیر جامعه حرکت نمایند.

سازمان اداری مؤسسات حسابرسی

سازمان‌های حسابرسی به تبعیت از مجموعه قوانین و مقررات مالی مانند قانون دیوان محاسبات کشور و اساسنامه سازمان حسابرسی تشکیلات مورد نیاز خود را شکل می‌دهند. ارکان آن سازمان‌ها معمولاً از مجمع عمومی، هیأت مدیره و مدیر عامل تشکیل می‌شود. سازماندهی اداری سازمان‌های حسابرسی به شرح زیر است:

ـ **شرکا**: بالاترین رده کارکنان سازمان حسابرسی شرکا هستند که به دلیل دارا بودن تخصص به آنها اصطلاحاً «حسابرس مسئول» می‌گویند. برخی از وظایف شرکا عبارت است از: به‌کارگیری مدیران و استخدام نیروی انسانی، اتخاذ تصمیم درباره قبول کارهای حسابرسی از صاحبکاران، نظارت کلی بر فعالیت کارکنان متخصص سازمان، بررسی نهایی صورت‌های مالی ارائه شده، تعیین خط‌مشی آتی مؤسسه، حضور در جلسات مشورتی، تصویب برنامه‌های حسابرسی، تلاش در جهت شناسانیدن مؤسسه در جامعه، اظهارنظر نهایی درباره گزارش‌های مالی و امضای آنها و در نهایت ارائه گزارش‌های مؤسسه به مجامع عمومی و مقامات مسئول.

ـ **مدیر**: مهمترین کار مدیر در سازمان حسابرسی تهیه بودجه زمان‌بندی اجرای کار حسابرسی است. از آنجا که مدیر فردی متخصص و مجرب است، لذا کار را برحسب شرایط بین تیم‌های حسابرسی تقسیم کرده و نیروهای لازم را برای آنها فراهم می‌کند. مدیر بر اجرای فعالیت‌های مصوبه شرکا توسط حسابرسان نظارت می‌کند، کار برگ‌ها و صورت‌های مالی را رسیدگی می‌کند، روش‌های رسیدگی به حساب‌های هر صاحبکاری را برای حسابرسان روشن می‌سازد و در نهایت کارهای خدماتی، اداری و حقوق و دستمزدها را اجرا کرده و گزارش‌های مالی مصوبه شرکا را به‌منظور اخذ

وجوه برای صاحبکاران ارسال می‌دارد.

ـــ **سرپرست** : در سازمان حسابرسی بعد از مدیر، سرپرست تیم یا حسابرس ارشد قرار دارد که هدایت اعضای تیم حسابرسی به عهده اوست. وظیفه سرپرست، برنامه‌ریزی، تقسیم کار و وظایف، رسیدگی و نظارت و هدایت تیم حسابرسی است. او در ضمن اجرای فعالیت خود (چون فردی متخصص و مجرب است) به آموزش اعضای تیم می‌پردازد و همواره فعالیت‌های اجرا شده را به مدیر گزارش می‌دهد.

ـــ **حسابرس** : حسابرس فردی متخصص در فنّ حسابداری و حسابرسی است که در تیم حسابرسی زیر نظر سرپرست فعالیت می‌کند.

وظیفه حسابرس اجرای حسابرسی صورت‌های مالی سازمان‌هایی است که به او محول شده و باید در قالب بودجه بندی زمانی تعیین شده وظیفه خود را با استفاده از استانداردهای حسابرسی به انجام رسانیده، نتیجه را به سرپرست تیم حسابرسی گزارش دهد.

در سازمان‌های حسابرسی، از خدمات کمک حسابرسان و کارورزان رشته حسابداری دانشگاه‌ها نیز استفاده می‌شود که اینگونه افراد زیر نظر حسابرسان فعالیت می‌کنند.

سؤالات

۱ــ حسابرسی را تعریف کرده، جریان کار حسابرسان را شرح دهید.

۲ــ انواع حسابرسی را نام ببرید و هر یک را مختصر توضیح دهید.

۳ــ وظایف قانونی دیوان محاسبات را بیان کنید.

۴ــ چگونگی رسیدگی دیوان محاسبات کشور به اسناد مالی و محاسباتی سازمان‌های دولتی را تشریح کنید.

۵ــ تشکیلات دیوان محاسبات کشور را در ایران شرح دهید.

۶ــ نحوه رسیدگی دادسرای دیوان محاسبات به جرائم مالی دستگاه‌های دولتی را توضیح دهید.

۷ــ تاریخچه تشکیل سازمان حسابرسی را بیان کنید.

۸ــ تفاوت سازمانی دیوان محاسبات کشور و سازمان حسابرسی را شرح دهید.

۹ــ سازمان حسابرسی را تعریف کنید.

۱۰ــ موضوع سازمان حسابرسی (بر اساس ماده ۶ اساسنامه) چیست؟

۱۱ــ ارکان سازمان حسابرسی را نام ببرید.

۱۲ــ اعضای مجمع عمومی سازمان حسابرسی را نام ببرید.

۱۳ــ وظایف مجمع عمومی سازمان حسابرسی را بیان کنید.

۱۴ــ تشکیلات سازمانی هیأت عامل و وظایف آن را شرح دهید.

۱۵ــ وظایف مدیر عامل سازمان حسابرسی را بر اساس اساسنامه توضیح دهید.

۱۶ــ چهار مورد از وظایف هیأت عالی نظارت سازمان حسابرسی را بیان کنید.

۱۷ــ نحوه سازماندهی مؤسسات حسابرسی را در ایران به اختصار شرح دهید.

۱۸ــ با توجه به مطالب کتاب به یک مؤسسه حسابرسی مراجعه کرده، نتیجه بازدید خود را با ذکر هدف‌های آن سازمان ارائه کنید.

منابع

ـ آزاد، ابوالکلام. **کورش کبیر**. ترجمه مهدی ایران‌نژاد. (تهران، نشر منطقی. ۱۳۷۴).

ـ آک برن و نیم کف. **زمینهٔ جامعه‌شناسی**. ترجمه آریانپور. (تهران، انتشارات حبیبی و دهخدا. ۱۳۵۶).

ـ ابطحی، سیدحسین و دیگران. **طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل**. (تهران، انتشارات صبا. ۱۳۷۲).

ـ افلاطون، **جمهوری افلاطون**. ترجمه احمد توکلی. (تهران، مطبوعاتی سپهر. ۱۳۳۳).

ـ اقتداری، علی‌محمد. **سازمان و مدیریت**. (تهران، انتشارات مولوی. چاپ ۲۵، ۱۳۷۱).

ـ الوانی، سیدمهدی. **مدیریت عمومی**. (تهران، انتشارات نشر نی. ۱۳۷۲).

ـ ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و دیگران. **سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل**. (تهران، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران. ۱۳۷۱).

ـ برتالنفی، لودویک فون. **نظریه عمومی سیستم‌ها**. ترجمه دکتر کیومرث پریانی. (تهران، انتشارات تندر. ۱۳۶۶).

ـ برهانی، بهاءالدین. **مبانی مدیریت دولتی**. (تهران، نشر پویش. ۱۳۸۶).

ـ بشارت، علیرضا. **سیر اندیشه اداری**. (تهران، انتشارات دانشگاه تهران. ۱۳۵۴).

ـ بشارت، علیرضا و دیگران. **بوروکراسی**. (تهران، انتشارات دانشگاه تهران. ۱۳۵۸).

ـ پارکینسون، نورث کوت و دیگران. **اندیشه‌های بزرگ در مدیریت**. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. (تهران، مؤسسه بانکداری ایران. ۱۳۷۰).

ـ پرهیزکار، کمال. **تئوری‌های مدیریت**. (تهران، انتشارات اشراقی. ۱۳۶۸).

ـ تارو، لستر. **رویارویی بزرگ**. ترجمه عزیز کیاوند. (تهران، انتشارات مؤسسه پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه. ۱۳۷۲).

ـترواثا، رابرت و دیگران. **اصول مدیریت و رفتار سازمانی**. ترجمه عین‌الله علا. (تهران،

انتشارات زوار. ۱۳۶۹).
ــ تیلور، فردریک، **اصول مدیریت علمی**. ترجمه محمدعلی طوسی. (تهران، نشر مدیریت دولتی. ۱۳۸۴).
ــ جاسبی، عبدالله. **اصول و مبانی مدیریت**. (تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. ۱۳۶۹).
ــ جعفری، محمدتقی. **حکمت اصول سیاسی اسلام**. (تهران، انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه. ۱۳۶۹).
ــ حقیقی، محمدعلی و برهانی. بهاءِالدین. **تئوری‌های مدیریت**. (تهران، انتشارات نقش مهر. ۱۳۷۸).
ــ حقیقی، محمدعلی و برهانی. بهاءِالدین. **روابط کارگر و کارفرما**. (تهران، انتشارات ترمه. ۱۳۷۹).
ــ حقیقی، محمدعلی و برهانی، بهاءِالدین. **مدیریت رفتار سازمانی**. (تهران، انتشارات ترمه. ۱۳۸۰).
ــ حسینی سیاهپوش، سیدمحمود. **تئوری عمومی سیستم‌ها از دیدگاه اسلام**. (تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۶۵).
ــ حسینی سیاهپوش، سیدمحمود. **مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی**. (قم، انتشارات جامعه مدرسین حوزه علمیه قم. ۱۴۰۱ هجری قمری).
ــ دُر داری، ن. **مدیریت ژاپنی**. (تهران، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. ۱۳۷۱).
ــ رابینز، استیفن و دی‌سنزو، دیوید. **مبانی مدیریت**. ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران. (تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۵، نشر به زبان اصلی ۱۹۹۸).
ــ دیویس، کیت و نیواستورم، جان. **رفتار انسانی در کار**. ترجمه محمدعلی طوسی. (تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۸۰).
ــ رهبر، محمدتقی. **سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)**. (تهران، انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی. ۱۳۶۳).
ــ سایمون، هربرت. **رفتار اداری**. ترجمه محمدعلی طوسی. (تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۰).
ــ ستاری، حسن. **مدیریت منابع انسانی**. (تهران، انتشارات دانشگاه تهران. ۱۳۵۳).
ــ سمیعی، عبدالمحمد. **حسابداری دولتی در ایران**. (تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۶۷).

ـ عاصمی پور، محمدجواد. **اصول مدیریت در تئوری و عمل**. (تهران، انتشارات آموزش شرکت ملی نفت ایران. ۱۳۶۶).

ـ عباس‌زادگان، سیدمحمد. **مکاتب و مبانی مدیریت**. (تهران، انتشارات انتشار. ۱۳۷۲).

ـ فرشاد، مهدی. **نگرش سیستمی**. (تهران، انتشارات امیرکبیر. ۱۳۶۲).

ـ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با تصحیحات، ۱۳۶۸.

ـ قانون مالیات‌های مستقیم (مصوب اسفند ماه ۱۳۶۶)، ۱۳۷۰.

ـ قانون محاسبات عمومی کشور (مصوب سال ۱۳۶۶).

ـ کاشفی، مجتبی و دیگران. **مدیریت**. (تهران، انتشارات کتابخانه فروردین. ۱۳۵۳).

ـ کوئیز، هارولد و دیگران. **اصول مدیریت**. ترجمه امین‌ا... علوی. (تهران، نشر آموزش مدیریت دولتی، دو جلد، ۱۳۸۱).

ـ محسنی، عباس. **بررسی قوانین و مقررات مالی**. (تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۳).

ـ مختار، نصرالله. **حسابرسی**. (تهران، انتشارات کتاب سرا. ۱۳۷۲).

ـ میس، والتربی و دیگران. **اصول حسابرسی**. ترجمه عباس نفری و دیگران. (تهران، انتشارات سازمان حسابرسی. ۱۳۷۱).

ـ مینتز برگ، هنری. **سازماندهی پنج الگوی کارساز**. ترجمه ابوالحسن فقیهی و دیگران. (تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۱).

ـ نامغ، پرویز. **مبانی مدیریت دولتی**. (تهران، انتشارات هستان. ۱۳۷۸).

ـ هریس، روبرت ب. **برنامه‌ریزی شبکه‌ای**. ترجمه محمدتقی بانکی. (تهران، انتشارات مرکز نشر دانشگاهی. ۱۳۶۷).

ـ هیچ،ماری جو. **تئوری سازمان**. ترجمه حسن دانایی فرد. (تهران، نشر افکار. ۱۳۸۵).

ـ هیکس، هربرت جی و دیگران. **تئوری‌های سازمان و مدیریت**. ترجمه گوئل کهن. (تهران، انتشارات اطلاعات تهران. ۱۳۶۸).